

Diskussionspapiere des  
Europäischen Instituts für Sozioökonomie e. V.

Working Papers of the  
European Institute for Socioeconomics



# **Zur Entwicklung von Vergütungssystemen in deutschen Großsportvereinen**

Lutz Thieme & Rüdiger Falk

Nr. 35

2021

**Prof. Dr. Lutz Thieme**

Hochschule Koblenz/RheinAhrCampus  
Joseph-Rovan-Allee 2  
53424 Remagen Institut für Sportmanagement und Sportmedizinische Technik  
Tel: +49(0) 2642 932 225  
E-Mail: thieme@rheinahrcampus.de

**Prof. Dr. Rüdiger Falk**

Institut für Sportmanagement und Sportmedizinische Technik  
Hochschule Koblenz/RheinAhrCampus  
Joseph-Rovan-Allee 2  
53424 Remagen  
Tel: +49(0) 2642-932 299  
E-Mail: falk@rheinahrcampus.de

© 2021

Europäisches Institut für Sozioökonomie e. V. / European Institute for Socioeconomics

c/o Universität des Saarlandes

Sportwissenschaftliches Institut  
Arbeitsbereich Sportökonomie und Sportsoziologie  
Campus, Gebäude 8.1

66123 Saarbrücken

<https://eis-online.org>

Diskussionspapiere des Europäischen Instituts für Sozioökonomie e. V. Nr 35  
Herausgeber: Eike Emrich, Christian Pierdzioch & Markus Klein

# **Zur Entwicklung von Vergütungssystemen in deutschen Großsportvereinen**

Lutz Thieme & Rüdiger Falk

## ***Zusammenfassung***

Im organisierten Sport, insbesondere in den Großvereinen des Freiburger Kreises, gibt es eine zunehmende Professionalisierung. Dieses hauptamtliche Personal muss vergütet werden. Zu den Vergütungsstrukturen, Vergütungsniveaus und Vergütungssystemen gibt es, wie in großen Teilen der Non-Profit Ökonomie insgesamt, kaum Erkenntnisse. Für breitensportorientierte Vereine liegen weder Studien zu den inhaltlichen Merkmalen von Vergütungssystemen, zu Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung, zur Wirkung von Vergütungssystemen oder zu Veränderungen im Zeitverlauf vor. Für die vorliegende Studie wurde von der These von Brandl et.al. ausgegangen, dass es drei Stufen von einem personen- über eine funktions- hin zu einem leistungszentrierten Vergütungssystemen gibt, wobei nachfolgende Vergütungssysteme als unmittelbare Reaktion auf bestehende Probleme mit vorangegangenen Vergütungssystemen verstanden werden. Auf der Basis von Befragungen von Großsportvereinen in den Jahren 2004, 2008, 2014 und 2018 konnten nur sehr schwache Hinweise gewonnen werden, dass dieses Modell stimmt. Vergütungssysteme in Großsportvereinen weisen stabile Strukturen auf, die sich weitgehend durch Marktmechanismen und ideelle Orientierungen erklären lassen. Insbesondere konnten kaum Hinweise auf leistungsorientierte Vergütungen gefunden werden, was mit dem Selbstverständnis einer NPO harmonisiert.

## ***Schlagwörter***

*Sportgroßvereine; Vergütungssystem; Professionalisierung; Non-Profit Organisationen*

## ***Summary***

There is an increasing professionalization in organized sports, especially in the large clubs of the Freiburg Circle. This full-time staff must be compensated. As in large parts of the non-profit economy as a whole, there are hardly any findings on pay structures, pay levels and pay systems. For broad-based sports clubs, there are neither studies on the content-related characteristics of compensation systems, on factors influencing the design, on the effect of compensation systems, nor on changes over time. For the present study, the thesis of Brandl et.al. was used as a starting point: there are three stages from a person-centered to a function-centered to a performance-centered compensation system, with subsequent compensation systems being understood as a direct reaction to existing problems with previous compensation systems. Based on surveys of large sports clubs in 2004, 2008, 2014, and 2018, only very weak evidence was obtained that this model is correct. Compensation systems in large sports clubs exhibit stable structures that can largely be explained by market mechanisms and ideational orientations. In particular, hardly any evidence of performance-based compensation could be found, which is in harmony with the self-image of an NPO.

## ***Keywords***

*Large sports clubs; compensation system; professionalization; non-profit organizations*

## Zur Entwicklung von Vergütungssystemen in deutschen Großsportvereinen<sup>2</sup>

### 1 Bedeutung von Vergütungen im organisierten Sport

Die Vergütung ist nicht nur arbeitsrechtlich ein zentraler Bestandteil eines Arbeitsverhältnisses, sondern tangiert auch die grundlegende ethische Wertefrage eines „gerechten Entgelts“. Bereits im Gleichnis der „Arbeiter im Weinberg“ (Mat 20, 1-6) wird die Frage nach dem Verhältnis von Leistung und Entlohnung gestellt. Entsprechend stellen Vergütungssysteme ein zentrales Bindeglied zwischen der Organisation und dem Personal dar (Brandl et al., 2006). Zu Recht wird ihnen daher in der Human Resource (HR) Forschung hohe Aufmerksamkeit gewidmet (vgl. für neuere Reviews Edmans et al., 2017, Li, 2020).

Es gibt unterschiedliche Blickwinkel, unter denen das Verhältnis von Leistung und Entlohnung analysiert werden kann. Faktorthoretisch gilt eine Vergütung dann als gerecht, wenn die durch die Leistung erzielte Wertschöpfung verursachungsgerecht zwischen den beiden Produktionsfaktoren „Kapital“ und „Arbeit“ aufgeteilt wird. Da eine solche Zurechnung praktisch nur selten eindeutig möglich ist, gibt es keinen objektiven Maßstab für ein gerechtes Entgelt. Daher wird in der Betriebswirtschaftslehre oft auf die „Theorie der Lohnstruktur“ von Erich Kosiol (1962) zurückgegriffen. Basis ist die Übereinstimmung zwischen dem, was der einzelne Arbeitnehmer leistet, und dem Entgelt, welches er dafür erhält. Das Äquivalenzprinzip hat zwei Ausprägungen: (1) Das Prinzip der Äquivalenz von Lohn und Anforderungsgrad, also die Arbeitsschwierigkeit und (2) das Prinzip der Äquivalenz von Lohn und Leistungsgrad, also dem Arbeitsergebnis und der Arbeitsgüte. Folgt man dem ersten Grundprinzip, so ergibt sich eine anforderungsorientierte Entgeltfestsetzung, folgt man dem zweiten Grundprinzip, so ist dies die leistungsorientierte Entgeltfestsetzung.

Brandl et al. (2006) sehen in der leistungszentrierten Vergütung die Endstufe der Entwicklung von Vergütungssystemen in NPO. Sie schlagen ein Phasenmodell der Entwicklung von Vergütungssystemen für NPOs vor, nach dem zunächst ein personenzentriertes Vergütungssystem etabliert wird (zur Kritik vgl. Drost, 2007). Mit dem Wachstum der Organisation wird dieses in ein funktionszentriertes und danach in ein leistungszentriertes Vergütungssystem überführt. Das vorgelegte Phasenmodell ist in keine Organisationstheorie rückgebunden und wurde unseres Wissens bislang empirisch nicht getestet. Daher postulieren wir unter Rückgriff auf die neoinstitutionalistische Organisationstheorie (DiMaggio & Powell, 1983) eine stärkere Orientierung der Entwicklung von Vergütungsstrukturen an den Praktiken im organisationalen Feld als an outputorientierten Wachstumsmodellen.

Zudem sind die NPO keine homogene Branche, sondern ein Containerbegriff für eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten, die in freiwilliger, ehrenamtlicher und hauptamtlicher Form ausgeführt werden (Salamon & Anheier, 1997). Dort, wo NPOs subsidiär zu öffentlichen und profitorientierten Organisationen agieren, bestehen überwiegend bereits festgeschriebene Vergütungssysteme. Beispielsweise haben die Feuerwehren oder Caritas und Diakonie als die beiden größten NPO-Arbeitgeber in

---

<sup>1</sup> Institut für Sportmanagement und Sportmedizinische Technik, Hochschule Koblenz/RheinAhrCampus Remagen, Joseph-Rovan-Allee 2, 53424 Remagen.

<sup>2</sup> In diesem Artikel wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts. Die Autoren folgen der Auffassung, dass das sogenannte generische Maskulinum historisch gesehen immer alle Geschlechter umfasst hat.

Deutschland ihre Vergütungssysteme in „Arbeitsvertragsrichtlinien“ (AVR) mit 13 Gehaltsstufen festgeschrieben, die eine große Nähe zu den öffentlichen Tarifverträgen haben. Auch Krankenhäuser sowie Alten- und Pflegeeinrichtungen haben in der Regel Vergütungssysteme. Diese Beispiele belegen, dass es auch im Bereich der NPO kodifizierte Vergütungssysteme gibt. Dennoch beanspruchen Brandl et al. (2006, 3) für ihr Entwicklungsmodell Allgemeingültigkeit für NPOs, gleichwohl das Modell lediglich auf der Grundlage von narrativen Interviews mit acht Topmanagern österreichischer NPOs aus dem Raum Wien entwickelt wurde. Zwar werden auch in der NPO-Forschung Vergütungsniveaus, Vergütungssysteme und die Entwicklung von Vergütungen diskutiert (z. B. Gmür, 2019, Brandl et al., 2006), allerdings reicht die theoretische und empirische Erkenntnisdichte nicht an den For-Profit-Bereich heran.

Dieser unbefriedigende Kenntnisstand für NPOs gilt insbesondere für den organisierten Vereinssport, obwohl auch im Sportmanagement die Bedeutung von Personal, Personalgewinnung und Personalführung (z. B. Schlesinger & Nagel, 2012, Thiel & Meier, 2005) betont wird. Für Breitensportorientierte Vereine liegen weder Studien zu den inhaltlichen Merkmalen von Vergütungssystemen, zu Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung, zur Wirkung von Vergütungssystemen noch zu Veränderungen im Zeitverlauf vor (zu den unterschiedlichen Analyserichtungen vgl. Brandl et al., 2006, 3).

Im Verständnis der nachfolgenden Untersuchung zählt der organisierte Vereinssport zu den NPO, da er einen gesellschaftlichen Leistungsauftrag subsidiär erfüllt, allerdings nicht gewinnorientiert ist. Bereits in der semantischen Begrifflichkeit „Non-Profit“ ist festgelegt, dass ein eventueller Gewinn nicht abschöpfbar ist und in der Organisation verbleiben muss. Vergütungssysteme, die sich am ökonomischen Erfolg oder seinen Derivaten orientieren, widersprechen dieser Organisationsausrichtung. Dies betrifft in erster Linie leistungsorientierte Lohnformen wie den Stücklohn und den Beteiligungslohn, der sich am Unternehmensgewinn orientiert. Ob und inwieweit andere Formen des Leistungslohns, die sich nicht am Unternehmenserfolg orientieren, möglich sind, ist im Folgenden zu klären.

Im Unterschied zu großen Teilen der NPO gibt es für den organisierten Vereinssport keine Vereinigungen zur Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen gemäß Artikel 9 (3) GG. Im organisierten Sport gibt es daher keine Tarifverträge, sodass die Vergütungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer frei ausgehandelt werden müssen. Daher vollzieht sich die interfraktionelle Verteilung der Wertschöpfung zwischen den Produktionsfaktoren weitgehend durch Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In der gewerblichen Wirtschaft wird dies oft stellvertretend durch die Tarifparteien geleistet, was angesichts fehlender Tarifpartner im organisierten Sport nicht möglich ist. Daher müssen Sportvereine ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Bindung an einen Tarifvertrag vergüten. Es fehlt ein Rahmen, der Struktur und Höhe der Entgelte in den Sportvereinen vorgibt (vgl. dem gegenüber zur Wirkung von Tarifverträgen in der National Football League Brook, 2019).

Eine weitere Besonderheit des organisierten Sports, der seine Wurzeln in Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit hat, ist die Genese hauptamtlicher Tätigkeiten. Es hat sich gezeigt, dass hauptamtliche Tätigkeiten dort entstehen, wo in größeren Vereinen die Aufgaben in einem Umfang wachsen, dass sie durch freiwillige Arbeit allein nicht bewältigt werden können (vgl. z. B. Thiel et al., 2006, Thieme, 2012). Allerdings hat sich die Fantasie hinsichtlich des Wachstums an Arbeitsplätzen im organisierten Sport nicht bestätigt (Cachay et al., 2001). Gefordert ist vor allem entsprechende Fachkompetenz (Heinemann & Schubert, 1994, 22; Cachay, Thiel & Meier, 2001, 19). Daher sind die hauptamtlichen Mitarbeiter von Sportvereinen auch Führungskräfte, weshalb ihre Vergütungssysteme von besonderer Bedeutung sind. Diese sind so zu konzipieren, dass der Ertrag aus der Arbeitsleistung für den Sportverein optimal ist. Folgt man der „Anreiz-Beitragstheorie“ von Barnard & Simon (Barnard, 1938, 1948, Simon 1966, 1981, Simon & March 1966, 1976), dann spielen Interessenkongruenz sowie ein angemessenes Verhältnis zwischen Anreizen und Beiträgen eine entscheidende Rolle für Zufriedenheit und Arbeitsinsatz. In der Öffentlichkeit wird mitunter die Vergütung von Führungskräften im Sport als sehr hoch

eingeschätzt, da Bezüge zu den Entgelten bekannter Profisportler hergestellt werden. Bestärkt wird die Vermutung noch dadurch, dass es sich um außertarifliche Angestellte (AT) handelt, da es keinen Tarifvertrag gibt. Dies wird häufig mit höherem Entgelt gleichgesetzt, auch wenn es nicht der Fall ist.

Im Folgenden wird daher diskutiert, ob es im organisierten Sport bereits ein Vergütungssystem existiert oder sich ein solches entwickelt, das adäquat zu dessen Aufgaben, Strukturen und Zielen ist. Weiterhin wird geprüft, ob das Modell von Brandl et al. (2006) die Entwicklung von Vergütungssystemen im organisierten Sport zutreffend beschreibt.

## 2 Forschungsstand zur Vergütung im organisierten Sport

Der organisierte aktive Sport, der in Sportvereinen betrieben wird, gehört zweifelsohne zur *Economie Sociale* und Sportvereine wie auch ihre Verbände und Bünde sind Non-Profit-Organisationen. Ob Sport hierbei als ein meritokratisches Gut verstanden wird, bei dem die Nachfrage hinter der gesellschaftlich gewollten Nachfrage zurückbleibt, mag an dieser Stelle dahingestellt bleiben. Zu beobachten ist jedenfalls, dass der Staat die Nachfrage durch die Bereitstellung zum Beispiel von Sportstätten und Subventionen in Form von Fördermitteln anregen möchte. In Kombination mit der Charakteristik von Sportvereinen als Interessenorganisationen (Schimank, 2005) nimmt dies Sportvereine und ihre Organisationen einerseits weitgehend aus dem marktlichen Wettbewerb, andererseits schränkt es die Gestaltungsmöglichkeiten insbesondere in Bezug auf die Entgeltgestaltung faktisch durch die Regularien der Gemeinnützigkeit und Analogien zu TVöD/TVL ein. Daher ist es umso interessanter, wie sich der organisierte Sport an der Schnittstelle von öffentlichen Strukturen, wo er teilweise subsidiär agiert, mit marktwirtschaftlichen Anforderungen auf den Arbeitsmärkten bewährt. Die Ausgangsfrage lautet: Ist das Vergütungssystem des organisierten Sports geeignet, adäquates Personal in ausreichender Menge auf den jeweiligen Arbeitsmärkten zu rekrutieren?

### 2.1 Vergütungsfestlegung in Profit- und Non-Profit Organisationen

Der Arbeitgeber hat ein Interesse daran, den Leistungsprozess mit der antizipierten Leistung des Arbeitnehmers zu koordinieren, wenn die Kosten der Inkorporation des Arbeitnehmers geringer sind als der Nutzen, der für den Arbeitgeber durch die antizipierte Leistungsabgabe des Arbeitnehmers entsteht. Für die Leistungserbringung ist der Arbeitgeber bereit, dem Arbeitnehmer eine Kompensation in Form eines Arbeitslohns zu zahlen. Zu entscheiden ist hierbei vor allem die Festlegung der Lohnhöhe. Denn hierüber sagt der Gesetzgeber, abgesehen vom Mindestlohn, nichts aus, sondern dieses wird zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer verhandelt. Das in § 611 (1) BGB festgeschriebene Prinzip des Dienstvertrages besagt, dass für die Leistung versprochener Dienste der Arbeitnehmer eine vereinbarte Vergütung erhält. Damit ist aber noch nichts über die Höhe der Vergütung ausgesagt. Mit Bezug auf § 612 Abs. 2 BGB kann als Maßstab die „übliche Vergütung“ als vereinbart angesehen werden. Dies setzt voraus, dass es im organisierten Sport „übliche Vergütungen“ gibt.

Klassische Entgeltformen orientieren sich an der Arbeitszeit von Stunde bis Jahr, an der messbaren Leistung, zum Beispiel als Akkord- und Stücklohn oder an Prämien, für die es unterschiedliche Auslöser wie Qualität, Gewinn oder Ersparnis gibt. In der Regel werden diese Entgeltformen qualifikatorisch durch Zu- oder Abschläge vom Ecklohn<sup>3</sup> gestaffelt, wobei auch Verbindungen von Zeit- und Prämienlohn üblich sind.

Arbeitsverhältnisse werden in einem Arbeitsvertrag kodifiziert (vgl. dazu grundlegend March & Simon, 1958, 35ff.). Die Neuen Institutionenökonomien beschreiben die damit einhergehende prinzipielle

---

<sup>3</sup> Ausgangspunkt der Entgeltfestlegung ist der Ecklohn, der 100 % entspricht und der Lohn eines Facharbeiters ist, der die entsprechende Berufsausbildung absolviert hat und in der Lage ist, alle Arbeiten des betreffenden Lehrberufs auszuüben. Von diesem Ecklohn werden je nach Anforderungsniveau und Qualifikationsanforderungen prozentuale Zu- und Abschläge für einzelne Lohngruppen gezahlt.

Trennung zwischen dem Organisationszweck und dem Motiv, sich der Arbeitsorganisation anzuschließen (Schimank, 2002, 3). Die Vergütungssysteme sollen so gestaltet werden, dass die Leistungserbringer ihre individuellen Leistungsmöglichkeiten im Sinne des Organisationszwecks ausschöpfen und in den organisationalen Leistungserstellungsprozess einbringen. Aus vertragstheoretischer Perspektive handelt es sich bei einem Arbeitsvertrag zwischen einer Organisation („Arbeitgeber“; „Prinzipal“) und einer Person („Arbeitnehmer“; „Agent“) um einen unvollständigen Vertrag, mit dem die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers in den Leistungsprozess des Arbeitgebers integriert wird. Unvollständig ist ein Arbeitsvertrag deshalb, weil es in der Regel nicht möglich ist, alle erforderlichen Details zur Arbeitsweise und Arbeitsleistung darin niederzulegen. Zudem ist die Kontrolle der Arbeitsleistung oft kaum möglich, weil Anstrengung und Gewissenhaftigkeit kaum oder nur mit hohen Kosten zu beobachten und zu bewerten sind. Insofern kann es ein verstecktes, unerwünschtes Arbeitsverhalten („hidden action“; „jerk“) sowie ein Verschleiern von Informationen („hidden information“) geben. Damit besteht immer das Risiko eines nachvertraglichen opportunistischen Verhaltens („moral hazard“) trotz des vereinbarten Entgelts. Um diese Risiken zu minimieren, werden Anreizkonzepte entwickelt; bekanntestes Beispiel sind Boni bzw. variable Vergütungen, welche die Leistung („Performance“) anhand unterschiedlicher Kriterien messen sollen. Bei Führungskräften sind dies „gespaltene Vergütungen“, die sich aus einer fixen und einer variablen Komponente zusammensetzen. Dieses „Pay for Performance“ hat sich in der betrieblichen Praxis seit den 1990er Jahren vielfach durchgesetzt und die leistungsorientierte Vergütung wurde als effizientes Mittel zur Steigerung des Unternehmensergebnisses eingeschätzt (Berthel & Becker, 2017, 623). Erst in der Folge der „Prinzipal-Agent-Theorie“ mit der Erkenntnis asymmetrischer Informationsstände und der Bewertung von Kontrollkosten sowie ethischen Verhaltens („Compliance“) wurden auch die negativen Folgen diskutiert.

In NPOs, wie es Sportvereine sind, lassen sich jedoch kaum Bezugsgrößen für die variable Komponente finden. Dies ist bedeutsam, da in einer breiten Öffentlichkeit das Stichwort „Managervergütung“ oft negativ konnotiert ist und beispielsweise durch gesetzgeberische Maßnahmen die teilweise Offenlegung von Vorstandsgehältern durchgesetzt wurde. Diese Komplexität führt dazu, dass die empirischen Ergebnisse zur Wirkung des Vergütungsniveaus sowie zum Anteil variabler Vergütung in NPOs uneinheitlich sind (Gmür & Schwerdt, 2005). Obwohl die Leistung ein bestimmendes Element des Sports ist und bei Profisportlern zusammen mit der ausgeübten Sportart entscheidend für die Einkommensmöglichkeiten ist, ist eine leistungsbezogene Vergütung bei administrativen Tätigkeiten in Sportvereinen ein in der Praxis kaum anzutreffendes Modell.

In der Regel handelt es sich bei den Entgelten um reine Zeitlöhne, meistens um einen vereinbarten Monatslohn. Grundsätzlich kommt damit dann ein Arbeitsvertrag zustande, wenn das Angebot des Arbeitgebers oberhalb des Reservationslohns des Arbeitnehmers liegt. Dieser „Anspruchslohn“ bezeichnet den untersten Lohn, bei dem ein Arbeitnehmer noch bereit ist, seine Arbeitskraft anzubieten. Der Reservationslohn beinhaltet den ausgezahlten Lohn sowie Prämien und geldwerte Leistungen („fringe benefits“) wie z. B. ein Jobticket, Beihilfe, Essenzuschüsse, Dienstwagen etc. Entscheidend ist, dass die Höhe des Reservationslohns nicht nur von den monetären Größen abhängt, sondern auch von immateriellen Elementen des Arbeitsverhältnisses. Daher variiert der Reservationslohn mit der Arbeitgeberattraktivität und der Übereinstimmung der Arbeitgeberziele mit den Überzeugungen des Arbeitnehmers.

Die bisherigen Erklärungen von individuellen Arbeitnehmereinkommen basieren auf der Annahme zweier gleichwertiger Parteien, die ihre Vertragsinhalte frei aushandeln können. Dies ist nicht haltbar, da im Arbeitsrecht von einem starken Partner, dem Arbeitgeber, und einem schwachen Partner, dem Arbeitnehmer, ausgegangen wird. Zudem sind diese Verhandlungen in gesetzliche, zum Beispiel Arbeitszeit, Mindestlohn und in tarifrechtliche Bezüge, zum Beispiel Urlaubsanspruch, Tariflohn oder Zu-

lagen eingebunden, die den Verhandlungsspielraum beider Seiten begrenzen. Dieses hat in der öffentlichen Verwaltung und der gewerblichen Wirtschaft zur Ablösung einer Ansammlung von Einzelverträgen und zur Herausbildung von Vergütungssystemen in Form von Tarifverträgen geführt. Im Sport sind solche tarifären Vergütungssysteme mit einer Ausnahme gar nicht anzutreffen (Falk & Thieme, 2017, König, 2018)<sup>4</sup>. Dies bedeutet, dass es kaum Vergleichsmaßstäbe für ein angemessenes Entgelt gibt und damit die Frage der Entgeltgerechtigkeit letztlich in individuellen Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelöst werden muss.

Da es keine absolute Lohngerechtigkeit gibt, wird ersatzweise eine relative Lohngerechtigkeit angestrebt. Hierfür sollen zumindest die Lohnhöhe und Lohnverteilung transparent und nachprüfbar sein. Die Erwartung ist, dass an die Stelle absoluter Entgelthöhen die relativen Entgelthöhen miteinander verglichen werden und sich so einer individuellen Lohngerechtigkeit annähern werden kann. In den Ecklohn eines Tarifvertrages gehen neben Zeit-, Leistungs- und Qualifikationsmerkmalen auch soziale Merkmale, wie zum Beispiel das Ziel ein, dass der Arbeitnehmer „von dem Lohn leben können muss“ - wie immer dieses wiederum definiert wird. Bei der relativen Lohngerechtigkeit wird versucht, eine ordinale Rangfolge („rank order“) zwischen den Arbeitnehmern herzustellen. Ein Ansatz dafür ist die Turniertheorie von Lazaer und Rosen, indem Organisationen Leistungsturniere durchführen, um Leistungen zu beobachten und zu erklären (Lazear & Rosen, 1981, Backes-Gellner, Lazaer & Wolf, 2001). Hierbei versucht die Organisation, Lohnbestandteile und Prestige zu bündeln und beides als Leistungsanreiz in Form eines Turnierpreises zu nutzen. Dieser Turnierpreis resultiert aus einer ordinalen Bewertung der Arbeitsleistung, die weniger Informationen als eine kardinale Bewertung erfordert. Die Leistung des Einzelnen wird mit der Arbeitsleistung anderer oder einem Leistungsstandard verglichen und die Entlohnung ist dann entweder höher oder geringer. Implizite Nachteile dieser „rank order tournaments“ sind, dass es sich trotzdem noch um einen Leistungslohn handelt, wobei aufgrund des ordinalen Skalenniveaus keine Aussagen über die Abstände zwischen den Leistungen gemacht werden können. Zudem sind in der Praxis beim Einsatz von Turnieren neben deutlichen Leistungszuwächsen unter anderem auch Sabotage und Veränderungen im Risikoverhalten zu beobachten (für einen Überblick Connelly et al., 2014). Die Festlegung der Vergütung über „Leistungsturniere“ im organisierten Sport für administrative Tätigkeiten ist bislang noch nicht dokumentiert.

In der Turniertheorie basiert die relative Lohngerechtigkeit auf einem Vergleich. Für den Arbeitnehmer selbst sind Vergleiche wie in der Turniertheorie nicht möglich, weshalb der Vergleich über Leistungsparameter hergestellt wird. In tarifgebundenen Arbeitsstrukturen ist dieses relativ einfach, weil Qualifikationsniveau des Arbeitnehmers bzw. die Qualifikationsanforderungen der Stelle gepaart mit dem Zeitdeputat zumindest den Grundlohn weitgehend bestimmen. Da derartige Vergleichslöhne im organisierten Sport nicht existieren, muss sich der Vergleich zwangsläufig an anderen Branchen orientieren. Dies erklärt, weshalb die Gestaltung des Entgelts im Sport oft in Anlehnung an die Vergütungsstrukturen des öffentlichen Dienstes nach TVöD/TVL erfolgt. Hinzu kommt, dass aufgrund zuwendungsrechtlicher Bestimmungen die öffentlich geförderten Sportverbände einem Besserstellungsverbot gegenüber dem öffentlichen Dienst unterliegen. Beide Aspekte führen zu einer deutlichen strukturellen Nähe zum Vergütungssystem des öffentlichen Dienstes Breuer et al. (2017, 75ff.). Da sich im Breitensport die hauptamtliche Beschäftigung auf Großsportvereine sowie auf Sportverbände konzentriert, dürfte dies Signalwirkung auch über die unmittelbar betroffenen Sportorganisationen hinaus haben.

Diese Orientierung am öffentlichen Dienst konveniert zudem mit den inhaltlichen Anforderungen an Arbeitsverhältnisse in der Sportadministration. Eine leistungsorientierte Vergütung mit dem Ziel einer

---

<sup>4</sup> Einziger Arbeitgeberverband im Sport ist der Arbeitgeberverband deutscher Fitness- und Gesundheits-Anlagen e. V. (DSSV), der seit 1999 Mitglied in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) ist. Er vertritt jedoch die Fitness-Wirtschaft und nicht den Vereinssport.



dauerhaften Steigerung der Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung wäre nur zu erreichen, wenn es einen vom Arbeitnehmer nachvollziehbaren und unmittelbaren Zusammenhang zwischen seiner Arbeitsleistung und der Wertschöpfung bzw. seinem Entgelt gäbe. Dieses ist bei Vereinen, die sich zu einem erheblichen Anteil aus Mitgliedsbeiträgen und öffentlicher Förderung in Form von subventioniertem Zugang zu Sportstätten und Zuschüssen finanzieren, jedoch kaum zu differenzieren. Insofern erscheint ein anderer Ansatz sinnvoller, der auf den Erkenntnissen der Anreiz-Beitragstheorie beruht. Eine hohe Leistungsbereitschaft besteht vor allem dann, wenn es eine weitgehende Interesseneinstimmung zwischen der Organisation und dem inkorporierten Personal gibt. In diesem Fall ist zudem eine Verringerung der Agencyprobleme zu erwarten, was zu einer Senkung der Kontrollkosten führt. Letztlich bestätigen Untersuchungen, dass Arbeitnehmer von NPOs einen geringeren Lohn akzeptieren, weil sie sich mit deren Zielen identifizieren können (Narca, 2011, Benz, 2005, Ruhm & Borokoski, 2003, Hallock, 2000). Hierin und in der Konzentration niedriger vergüteter Tätigkeiten im NPO-Sektor liegen insbesondere die Ursachen der durchschnittlichen niedrigeren Vergütung gegenüber dem Profit-Sektor.

## 2.2 Arbeitsmarktökonomische Perspektiven

Arbeitsmarktökonomische und damit verbundene vertragstheoretische Perspektiven mit ihren zentralen Konstrukten wie Markt-, Reservations- und Effizienzlohn, Faktorpreisveränderungen und Modelle zur Bestimmung der optimalen Beschäftigung liefern Ansätze zur Erklärung des empirisch erfassbaren Vertragskonstellationen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Dies führt in mikroökonomischen Gleichgewichtsmodellen und unter Bedingungen vollständiger Märkte zu einem markträumenden Angebots-Nachfrage-Gleichgewicht, die sich aus der Aggregation der individuellen Kontrakte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bilden. Treten Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als Verhandlungspartner auf, werden für die Erklärung der Ergebnisse beide Seiten als homogene Akteure modelliert, sodass kein Wechsel der Theorieperspektive notwendig wird. Entsprechend gibt es zahlreiche Arbeitsmarkttheorien, die das Zustandekommen der Gleichgewichte auf Arbeitsmärkten erklären.

Sowohl im Profit- wie im Non-Profit-Sektor ist zu beobachten, dass Organisationen Löhne oberhalb eines markträumenden Gleichgewichtes Arbeitsplätze anbieten (Effizienzlohn). Erklärungsansätze für dieses Phänomen basieren auf der Annahme einer positiven Wirkung des gezahlten Lohns auf die Unternehmensproduktivität infolge der Rekrutierung produktiverer Mitarbeiter, der von höheren Löhnen ausgehenden Leistungsanreize, der Eindämmung von Fluktuation und der Vermeidung von Ungerechtigkeitsempfindungen (Akerlof & Yellen, 1990, Lindbeck & Snower, 1985). Im Rekrutierungsprozess dienen häufig Produktivitätssignale als Differenzierungsmerkmale (Wallrodt & Thieme, 2019). Eine branchenspezifische Expertise und die zugeschriebene Zugehörigkeit zu einem Milieu wird häufig mit dem Begriff „Stallgeruch“ umschrieben.

Suchtheoretische Modelle liefern Erklärungen zum Eintritt in den Arbeitsmarkt und zum Arbeitgeberwechsel (vgl. McCall, 1970, Rogerson, 2006) und beschränken sich damit auf die Ebene individueller bzw. individualisierter Akteure. Die Entwicklung von Entgeltsystemen erfolgt aus dieser Perspektive als Summe einzelner Aushandlungsprozesse, was im Falle von Tarifverträgen kodifizierte Aushandlungsprozesse sind und der kollektiven Differenz zwischen zwei konkreten Betrachtungszeitpunkten.

In den Karrieretheorien wie dem Life-span Model (Miller & Form, 1951, Super, 1957), dem Directional Pattern Model (Driver, 1982) oder dem Structural Model (Schein, 1971, Dalton et al., 1977) wird unterstellt, dass ein Arbeitnehmer auf den Arbeitsmärkten zwischen verschiedenen Arbeitsangeboten auswählen kann und die Auswahl aufgrund rationaler Entscheidungen erfolgt. Voraussetzung hierfür ist eine weitgehende Transparenz der Arbeitsmärkte, Qualifikationen und Anforderungen. Diese Ansätze gehen auf die „Matching Theory“ zurück, die Frank Parsons bereits 1909 formulierte (Parsons,

1909). Sie beschreibt die Berufswahl als einen Vorgang, in dessen Verlauf ein Abgleich zwischen profilartig ausgeprägten Persönlichkeitsmustern der Individuen mit den Anforderungs- und Chancenprofilen einzelner Tätigkeiten erfolgt. Neben vielen anderen Einwendungen gegen diese Passungstheorie abstrahiert die Matching Theory stark vom intransparenten, regional-, branchen- und qualifikationsbezogenen Charakter von Arbeitsmärkten, die zudem auf Marktänderungen durch rechtliche Regelungen oft schleppend reagieren. Gerade diese Hysterese ist ein bestimmendes Kennzeichen von Arbeitsmärkten (Lindberg & Snower 1989). Die Folge sind imperfekte Substitute auf Arbeitsmärkten, da die Fähigkeiten eines Arbeitnehmers nicht ohne weiteres durch einen oder mehrere Arbeitnehmer ersetzt werden können. Dort lassen sich linksschiefe Verteilungen bei den Lohnzahlungen beobachten. Diese können extreme Formen wie bei Superstars aus Sport oder Kultur annehmen. Derartigen Superstareffekten in der Einkommensverteilung liegen mitunter minimale Talentunterschiede zu Grunde, die ausreichen, um weit überdurchschnittliche Gehälter auszuhandeln, insbesondere bei vollständiger Information über die Produktivität von Arbeitnehmern (Rosen, 1981). Zudem kann die unterschiedliche Popularität von in der Öffentlichkeit stehenden Akteuren zu nichtlinearen Einkommensdifferenzen führen (Adler, 1985).

Vertragstheorie, Effizienzlohntheorie, Karrieretheorien, Superstartheorie und Turniertheorie argumentieren vor dem Hintergrund individuell verhandelter unvollständiger Verträge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Beide Seiten sind nicht in der Lage, alle nach Vertragsschluss möglichen Umweltzustände abzusehen und für jeden Umweltzustand die vom Arbeitnehmer zu erbringende Leistung sowie die dafür vom Arbeitgeber zu zahlenden Entlohnungen festzulegen (grundlegend Hart & Moore, 1999). Ex post ist es nur mit hohen Transaktionskosten zu bestimmen, welcher der ex ante betrachteten Umweltzustände überhaupt vorlag. Das Vorliegen unvollständiger Verträge beim Leistungsaustausch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eröffnet ausbeutbare Handlungsspielräume für beide Seiten, die mit Hilfe der Institutionenökonomie, insbesondere der Prinzipal-Agent-Theorie beschrieben und gedämpft werden können (Richter & Furubotn, 2003).

### 2.3 Vergütung und Vergütungssysteme im Sport

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Vergütungen im Sport beschränkt sich nahezu ausschließlich auf den professionalisierten Sport, wobei zwischen Vergütungen für Spieler und für Trainer differenziert wird (Garner et al., 2016, 201f.) Die Ausrichtung der Studien ist unterschiedlich und es wird die Auswirkung der Vergütung auf die Leistung (Performance), den Ausgleich (Compensation), die Effizienz (Efficiency), die Nachfolge (Succession) und die „Amtszeit“ (Tenure) untersucht. Der Zugang zu Vergütungssystemen erfolgt vor allem über die Betrachtung von Spielermärkten und Spielervergütungen sowie deren Einfluss auf die Einnahmeverteilungen in Ligen. Vor allem im professionellen Sport weist die Wirkung der Vergütung einige Besonderheiten wie Superstareffekte („The winner takes it all“) und Teamleistung auf, zumal wenn leistungsorientierte Bestandteile wie Antritts- und Siegpriämien auf die individuelle und kollektive Leistungsbereitschaft einwirken. Entsprechend konzentrieren sich die sportökonomischen Arbeiten zumeist auf die Spielermärkte für die Top-Spieler (z. B. Neale, 1964, Rosen & Sanderson, 2001, Kahn, 2000, Frick et al., 2007). Anhand eines Lebenszyklusmodells lassen sich die Spielermärkte für Jugendspieler, Superstars, „Auslaufmodelle“ und Veteranen differenzieren (Prinz & Weimar, 2016).

Spielervergütungen werden als ein Bestandteil ökonomischer Wirkungen wie der langfristigen Kostenfunktion der Sportorganisation (Brook, 2019) und der Einnahmeverteilung innerhalb von Sportligen (Booth, 2004) betrachtet. Zudem wird implizit die Vergütung mit der Teamleistung verbunden (Kahn, 1993). Einher geht damit eine disproportionale Vergütung vom Talent bis zum Winner-takes-it-all (Frank & Cook, 1995). Daher wurden die Superstareffekte zunächst in der Kultur und im Sport wahrgenommen und mit entsprechenden Modellen erklärt (Adler, 1985, Rosen, 1981). Die hieraus resultierende Kernfrage lautet, wie Entlohnungs- und Prämiensystemen für professionelle Sportler gestaltet

sein sollten, um eine höchstmögliche Leistungsbereitschaft zu generieren (z. B. Taylor & Trogon, 2002, Fernie & Metcalf, 1999).

Hierzu liegen eine ganze Reihe von empirischen Ergebnissen für Sportwettbewerbe vor, die auch die Turniertheorie nachhaltig geprägt haben (Connelly et al., 2014). Das Design des Vergütungssystems wirkt auf die Anreizstruktur der Wettbewerbsteilnehmer (z. B. Ehrenberg & Bognanno, 1990, Azmat & Möller, 2009, O’Roark, 2012, Berger & Nieken, 2016), auf die auftretende Sabotage (z. B. Deutscher et al., 2013), auf das Risikoverhalten (z. B. Becker & Huselid, 1992). Superstars mit extrem hohen Einkommen führen zudem zu einer Zunahme der Beteiligung weniger Talentierter (Grove et al., 2018).

Fraglich ist, ob die Erkenntnisse aus dem professionellen Sport sich auf Positionen im Sportmanagement transferieren lassen. Gibt es zum Beispiel unter den Managern von Fußballclubs auch Superstars? Bisher liegen hierzu kaum Erkenntnisse vor. Für den Sport in Deutschland außerhalb der professionellen Ligen beleuchten Breuer et al. (2017, 75ff.) die Vergütungssituation der bundes- und mischfinanzierten Trainerinnen und Trainern olympischer und paralympischer Sportarten auf der Grundlage von Daten aus dem Jahr 2014 (n=672). Sie ermitteln unter Einbezug von Teilzeitbeschäftigten (n=361) eine jährliche durchschnittliche Bruttogesamtvergütung von 32.154 €. Die durchschnittliche jährliche Bruttogesamtvergütung der in Vollzeit angestellten Trainerinnen und Trainer (n=311) betrug 57.894 €. Die durchschnittliche jährliche Bruttogesamtvergütung von Trainer an Olympiastützpunkten (n=186) betrug 48.837 €. Trosien et al. (2017, 41ff.) berichten aus einer Befragung von 352 Sportmanagern von einer hohen Verdichtung der Vergütung im mittleren Einkommenssegment zwischen 30.000 und 60.000 €. In diesem Bereich liegen die Gehälter von knapp 50 % der Befragten, darunter die von 14,5 %. Der Median der intervallskalierten Angaben zur Vergütung liegt zwischen 50.000 € und 60.000 €. Werden nur die Sportmanager aus Vereinen und Verbänden (n=246) zugrunde gelegt, erfolgt die Verdichtung im Bereich von 30.000 € bis 50.000 € (42,3%), 18,3% verdienen weniger (Trosien et al., 2019, 35f.).

## 2.4 Hypothesen zur Entwicklung von Vergütungssystemen in NPOs

Ein Vergütungssystem ist eine „empirisch vorfindbare Anordnungen von Vergütungsmerkmalen, die als Grundlage für finanzielle Einstufungsentscheidungen von neuen Mitarbeitern bzw. für finanzielle Vorrückungsentscheidungen von Mitarbeitern dient“ (Brandl et al., 2006, 3). Brandl et al. unterscheiden zwischen personen-, funktions- und leistungszentrierte Vergütungssystemen (Brandl et al., 2006, 3). Sie sollen positive Wirkung auf die Organisationsleistung insgesamt beziehungsweise auf Teile der Organisation entfalten. Während beispielsweise Untersuchungen

- zur Wirkung von an den Leistungen von Vergleichsgruppen orientierten Vergütungssystemen (z. B. Albuquerque, 2013 und für einen Vergleich zwischen professionalisiertem Sport und Finanzbranche Garner et al., 2016),
- zum Einfluss nationaler Kultur auf die Entwicklung von Vergütungssystemen (z. B. Berber et al., 2017),
- zur Wirkung von individuell bzw. gruppenorientierten Vergütungssystemen (z. B. Nyberg et al., 2018, Grabner, 2014, Chen et al., 2012),
- zum Einfluss des Vergütungssystems auf das Übertreiben in Berichten (Maas & Rinsum, 2013, Armstrong et al., 2013) oder
- zur Kompatibilität von Vergütungssystemen mit Organisationstypen (Theuvsen, 2004)

verfügbar sind, finden sich kaum Modelle zur Vorhersage von Entwicklungen von Vergütungssystemen oder zur Entwicklung von Vergütungsniveaus in einzelnen branchenbezogenen Tätigkeitsbereichen.

Für Non-Profit-Organisationen postulieren Brandl et al. (2006, 3) eine gerichtete Entwicklung von einem personenzentrierten Vergütungssystem zu einem funktionszentrierten Vergütungssystem und

weiter zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem. Als Krisensymptome eines personenzentrierten Vergütungssystems werden (I) verloren gegangene Transparenz durch eine Vielzahl von Ad-hoc-Einzelentscheidungen, (II) Organisationswachstum, (III) Ausdifferenzierung der Positionen sowie (IV) die Übernahme von neuen Aufgaben durch das bestehende Personal genannt (Brandl et al., 2006, 3). Als Krisensymptome eines funktionalistischen Vergütungssystems nennen die Autoren (I) Ad-hoc-Entscheidungen bei der Honorierung von Leistungsunterschieden auf der Grundlage der von Führungskräften wahrgenommenen Mehrleistungen, (II) schwindende Legitimität des funktionalistischen Vergütungssystems infolge von Schwierigkeiten der Eingruppierung neuer Stellen sowie (III) der Gefahr von Fehlanreizen für Personalmaßnahmen und Personalentwicklung infolge des Senioritätsprinzips (Brandl et al., 2006, 3).

Unklar bleibt, ob Brandl et al. (2006) einen Gültigkeitsanspruch für ihr Modell auf Ebene von Einzelorganisationen erheben oder ob sie beabsichtigen, damit die Entwicklung von Vergütungssystemen innerhalb eines organisationalen Feldes (vgl. DiMaggio & Powell, 1983) - also beispielsweise einer Branche - zu beschreiben. Im ersten Fall würde ein empirischer Fall ausreichen, um das Modell zu falsifizieren, im zweiten Fall müsste gezeigt werden, dass es innerhalb eines definierten organisationalen Feldes keine gerichtete Abfolge von einem personenzentrierten zu einem funktionszentrierten und hin zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem gibt. Alternativ dazu kann das Modell zurückgewiesen werden, wenn gezeigt werden kann, dass es über einen langen Zeitraum trotz der postulierten Krisensymptome keine Entwicklung zu einer anderen Kategorie von Vergütungssystemen gab. Hierbei wird von Brandl et al. implizit das Colemansche Makro-Mikro-Makro-Schema (Coleman, 1986) zur Erklärung der Entwicklung von Vergütungssystemen infolge des Strebens nach Transparenz und Konsistenz, dem Organisationswachstum, Rekrutierungsnotwendigkeiten sowie der notwendigen Schaffung individuellen Leistungsanreizen in NPOs verwendet („Kollektivhypothese“). Diese Treiber führen auf Individual-ebene zu einem Handeln in Gehaltsverhandlungen, die auf der Makroebene in NPOs zur Transition eines personenzentrierten Vergütungssystems über ein funktionszentriertes zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem führen sollen (Aggregationsregel).

Die empirischen Daten, die wir zur Prüfung des Modells von Brandl et. al. (2006) nutzen, stammen aus einer Fortschreibung des bereits von Falk und Thieme (2017) genutzten Datensatzes zur Vergütung in den deutschen Großsportvereinen. Im Folgenden werden drei Hypothesen geprüft.

- Hypothese I: Die NPO-Vergütungssysteme verändern sich im Zeitverlauf strukturell. Daher wird geprüft, ob sich die für NPO-Vergütungssysteme postulierte Veränderung des Kollektivmerkmals in Längsschnittdaten zur Vergütung in Großsportvereinen zeigt.
- Hypothese II: Treiber der Veränderung sind Transparenz, Konsistenz, Organisationswachstum, Rekrutierung und Leistungskomponenten. Es ist zu prüfen, ob die postulierten Kontexthypothesen die Individualhypothesen im beobachteten Sample stützen.
- Hypothese III: Die Treiber führen von einem personenzentrierten über ein funktionszentriertes zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem. Es ist zu prüfen, ob die daraus resultierenden individuellen Handlungen mit einer theoriekonformen Aggregationsregel vereinbar ist, die dann die Transition der Vergütungssysteme erklärt.

### 3 Datensatz und methodisches Vorgehen

Der Freiburger Kreis e. V. ist die 1974 gegründete Arbeitsgemeinschaft der Großsportvereine in Deutschland mit aktuell 186 Großsportvereinen (Stand Frühjahr 2019), in denen mehr als einer Millionen Mitglieder organisiert sind. Er steht Sportvereinen mit mindestens 3.000 Mitgliedern offen, die über hauptamtliche Mitarbeiter oder vereinseigene Sportstätten verfügen. Traditionell sind im Frei-

burger Kreis Sportvereine mit einem weiten breiten sportlichen Angebot vertreten, die auch im Leistungssport bis hin zu bundesdeutschen Ligen engagiert sind. Allerdings stellen sie in der Regel keine Mannschaften in den zuschauerrelevanten Profiligen in den Sportarten Fußball, Handball, Eishockey und Basketball oder sind an entsprechenden Spielbetriebs-Organisationen beteiligt.

In den Jahren 2004, 2008 und 2015 führte der Freiburger Kreis Erhebungen zur Entgeltentwicklung in seinen Mitgliedsvereinen durch (Falk & Thieme, 2017). Für die folgenden Untersuchungen wird ein Datensatz verwandt, der die Vergütungen in diesen Vereinen in den Jahren 2014 (Befragung 2015) und 2019 (Befragung 2018) umfasst und auf Erhebungen für die Vergütungen in den Jahren 2004 und 2008 aufbaut. Die Vergütungen wurden 2004 und 2008 von jeweils 46 Sportvereinen (28,7 % bzw. 28,2 % der Freiburger Kreis-Mitgliedsvereine), 2014 von 67 Sportvereinen (40,6 %) und 2018 von 85 Sportvereinen (47,2 %) angegeben. Von den teilnehmenden Sportvereinen der letzten Erhebung geben 21 Vereine (24,7 %) an, über einen Etat bis eine Millionen €, 47 (55,3 %) zwischen einer und drei Millionen €, 10 (11,8 %) zwischen drei und fünf Millionen € und 7 (8,2 %) mehr als fünf Millionen € zu verfügen. Die jeweilige Stichprobe kann nicht nur als repräsentativ für die Mitglieder des Freiburger Kreises, sondern auch für alle Mehrsparten-Großsportvereine in Deutschland gelten.

Es zeigt sich, dass die Höhe der Summe der Aufwendungen für hauptamtliches Personal stark mit dem Jahresetat korreliert ( $R^2=.765$ ) und eine zwar geringere, aber signifikante Korrelation mit der Mitgliederanzahl besteht ( $R^2=.540$ ). Insgesamt liegen die durchschnittlichen Vergütungen in den Großsportvereinen des Freiburger Kreises in vergleichbarer Höhe zur Vollzeitbeschäftigung einer „herausgehobenen Fachkraft Leistungsgruppe 2“ entsprechend den Angaben des Statistischen Bundesamtes (2019). Die Führungskräfte im Sport werden aufgrund ihrer Qualifikationen und der Anforderungen ihrer Arbeitsplätze dieser Gruppe 2 zugeordnet. Die Leistungsgruppe 2 ist gekennzeichnet durch folgende Anforderungen: Arbeitnehmer mit sehr schwierigen bis komplexen oder vielgestaltigen Tätigkeiten, für die in der Regel nicht nur eine abgeschlossene Berufsausbildung, sondern darüber hinaus mehrjährige Berufserfahrung und spezielle Fachkenntnisse erforderlich sind. Die Tätigkeiten werden überwiegend selbstständig ausgeführt. Dazu gehören auch Arbeitnehmer, die in kleinen Verantwortungsbereichen gegenüber anderen Mitarbeitern Dispositions- oder Führungsaufgaben wahrnehmen (Statistisches Bundesamt, 2019, 29; Basis ist 2018, da sich auch die Angaben der vorliegenden Studie auf dieses Jahr beziehen).

Die Angaben zu den Vergütungen wurden für die Mitarbeitenden in Führungspositionen (hauptamtlich Vorsitzende, Geschäftsführer, kaufmännische und organisatorische Leitung, sportliche Leitung), Mitarbeiter in Leitungspositionen (Leiter Kindergarten, Kita, Ganztagschule, Kindersportschule, leitende Tätigkeit in Vereinsverwaltung, Leitung Sportstudio/Schwimmbad, Sportbereichsleiter, leitende Tätigkeit im Sportstättenmanagement) und Mitarbeitende in ausführenden Positionen (z. B. Gruppenleitung und ausführende Tätigkeiten in Kindergarten, Kita, Ganztagschule, Kindersportschule, Service- und Dienstleistungen im Verein, Sachbearbeitung in Verwaltung, Trainertätigkeit) differenziert und für Vollzeitäquivalente erfasst. Insgesamt wurden in der aktuellen Untersuchung 19 Tätigkeitsbereiche spezifiziert, für die allerdings nicht durchgängig Daten für die Jahre 2004 und 2008 vorliegen. Die Daten für das Jahr 2014 finden sich in Falk und Thieme (2017). Die deskriptiven Daten für das Jahr 2018 enthält Tabelle 1. Um die Entwicklung der Vergütungsstrukturen abzubilden, werden die Entwicklungen des Nominallohnes in den Führungspositionen, den Leitungspositionen und den ausführenden Positionen im Vergleich der Jahre 2014 und 2018 sowie - wenn möglich - auch für 2004 und 2008 betrachtet.

<b>Tätigkeitsbereiche</b>	<b>N</b>	<b>Anzahl Vereine</b>	<b>Arithmetisches Mittel</b>	<b>Median</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Hauptamtlicher Vorsitzender	36	28	65.979,00 €	64.300,00 €	37.700,00 €	111.000,00 €
Geschäftsführer	63	54	58.650,00 €	57.000,00 €	30.000,00 €	140.500,00 €
Kaufmännische und organisatorische Leitung (Vereinsmanager)	60	39	40.056,00 €	40.186,00 €	17.136,00 €	63.000,00 €
Sportliche Leitung (Sportmanager)	72	44	41.039,00 €	40.800,00 €	19.030,00 €	77.688,00 €
Leitung Kindergarten/KITA/ Ganztagschule/Kindersportschule	70	34	40.967,00 €	40.000,00 €	25.800,00 €	63.000,00 €
Gruppenleitung Kindergarten/KITA/ Ganztagschule/Kindersportschule	287	27	33.973,19 €	-	25.000,00 €	54.000,00 €
Einfach ausführende Tätigkeit in Kindergarten/KITA/Ganztagschule/Kindersportschule (Erzieher, Hilfskraft)	381	22	32.128,64 €	-	20.000,00 €	54.000,00 €
Service- und Dienstleistungen im Verein (Reinigungskraft, Koch)	105	27	23.456,69 €	-	17.450,00 €	30.000,46 €
Leitende Tätigkeit in der Vereinsverwaltung	58	43	40.629,00 €	39.300,00 €	20.400,00 €	63.000,00 €
Sachbearbeitung in der Verwaltung (Buchhaltung, Personalabteilung, Öffentlichkeitsarbeit, etc.)	140	57	32.084,91 €	-	18.900,00 €	55.600,00 €
Einfach verwaltende Tätigkeit	72	36	27.371,67 €	-	18.000,00 €	43.500,00 €
Leitung Sportstudio/Schwimmbad	66	48	38.115,00 €	37.200,00 €	18.500,00 €	67.600,00 €
Einfach ausführende Tätigkeit in Sportstudio/Schwimmbad (Hilfskraft)	68	24	25.088,72 €	-	18.000,00 €	33.600,00 €
Sportbereichsleiter (Sportkoordinator)	63	33	38.226,00 €	36.500,00 €	21.500,00 €	64.000,00 €
Leitende Trainertätigkeit (Cheftrainer)	71	31	34.681,69 €	-	17.500,00 €	50.000,00 €
Einfach anleitende Tätigkeit zum Sporttreiben (Trainer)	192	40	32.572,75 €	-	19.000,00 €	62.650,00 €
Leitende Tätigkeit in Sportstättenmanagement	29	28	36.715,00 €	35.000,00 €	20.000,00 €	63.000,00 €
Sachbearbeitung in der Sportstättenverwaltung (Facility Management)	20	16	30.077,30 €	-	19.200,00 €	46.800,00 €
Einfach ausführende Tätigkeit in Sportstätten (Hausmeister, Platzwart)	86	43	26.938,76 €	-	17.450,00 €	43.000,00 €

*Tabelle 1: Vergütungsdaten der Mehrsparten-Großsportvereine des FK für das Jahr 2018*

Von einer strukturellen Veränderung der Vergütungsstrukturen (Hypothese I) wäre dann auszugehen, wenn sich die betrachteten Tätigkeitskategorien (Führungspositionen, Leitungspositionen, ausführende Positionen) untereinander oder in der Differenzierung der Tätigkeitsbereiche innerhalb der drei Kategorien unterschiedlich entwickelt haben. Derartige Unterschiede werden durch den Vergleich der Erhebungszeitpunkte anhand der arithmetischen Mittel, des Medians sowie der maximalen und minimalen Vergütungshöhe identifiziert. Darauf aufbauend können die von Brandl et al. implizit genutzten Kontexthypothesen (Hypothese II) als Erklärungen für die ermittelten Veränderungen herangezogen werden. Erweisen sich diese als erklärungsstark, wird die Plausibilität der Aggregationsregel (Hypothese III) diskutiert. Erweisen sich bereits die Kontexthypothesen als brüchig, werden alternative Kontexthypothesen und eine entsprechende Aggregationsregel formuliert.

## 4 Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen im Sport

### 4.1 Hypothese I: NPO-Vergütungssysteme verändern sich strukturell im Zeitverlauf

Die erste Hypothese lautet, dass sich die Vergütungssysteme im Beobachtungszeitraum strukturell verändert haben, das heißt, dass sie sich unterschiedlich bei den einzelnen Positionen von Großsportvereinen entwickelt haben. Um diese Hypothese zu überprüfen, werden zunächst die unterschiedlichen Führungstätigkeiten betrachtet, wobei grob zwischen den Führungspositionen der kaufmännischen Leitung und denen der sportlichen Leitung differenziert werden kann. Insgesamt lassen sich vier Typen von Führungspositionen unterscheiden, die der Leistungsgruppe 2 zugeordnet werden können: hauptamtlicher Vorsitzender, Geschäftsführer, kaufmännische und organisatorische Leitung/Vereinsmanager sowie sportliche Leitung/Sportmanager.

Im Beobachtungszeitraum haben sich die Einkommenszuwächse der einzelnen Leistungsgruppen unterschiedlich entwickelt, was als Hinweis auf strukturelle Veränderungen zu sehen ist (vgl. Tabelle 1). Die Hypothese kann als bewährt gelten. Es zeigt sich, dass der Einkommenszuwachs bei den beiden Managementpositionen (hauptamtlicher Vorsitzender, Geschäftsführer) bei allen drei Lageparametern (arithmetisches Mittel, Median und Maximum) deutlich stärker als bei den anderen Führungstätigkeiten gestiegen ist. Bei den Vergütungen der anderen Qualifikationsgruppen sind die Gehaltsentwicklungen dagegen gegenteilig verlaufen. So wächst die durchschnittliche Vergütung der sportlichen Leitung seit 2004 gar nicht mehr. In der kaufmännischen und organisatorischen Leitung sind im Vergleich zwischen 2014 und 2018 sogar Gehaltseinbußen zu verzeichnen. Daher kann von einer tendenziellen Strukturveränderung ausgegangen werden.

Um die Gründe für diese strukturellen Verschiebungen zu verstehen, bietet sich als erster Schritt der Vergleich mit den Entwicklungen in der gewerblichen Wirtschaft, also dem produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich, an. Nach einer Modellrechnung des Statistischen Bundesamts für die Nettoverdienste im Jahr 2018 betrug der Bruttoverdienst in der Leistungsgruppe 2 für einen ledigen Mann einschließlich Sonderzahlungen 5.512 € und für eine ledige Frau 4.580 € (Statistisches Bundesamt 2019, 8; die Berechnungen beziehen sich auf das frühere Bundesgebiet einschließlich Berlin). Dieser Verdienst entspricht ziemlich exakt dem durchschnittlichen Einkommen eines hauptamtlichen Vorsitzenden von 5.498 €, während Geschäftsführer im Mittel mit 4.888 € etwas darunter liegen. Ein weiterer Vergleich zeigt, dass der Anstieg der durchschnittlichen Geschäftsführergehälter seit 2004 nahezu parallel zur Entwicklung des durchschnittlichen Bruttogehaltes eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers verläuft. Dieses deutet darauf hin, dass auf dieser Ebene die Entwicklungen des gesamten Arbeitsmarkts nachvollzogen wurden und eine qualifikationsadäquate Bezahlung im organisierten Sport existiert.

Allerdings deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die übrigen Arbeitnehmer im Sport diese Entwicklungen augenscheinlich nicht mitmachen konnten. Dies kann im sportinternen Vergleich als eine stärkere Verhandlungsmacht der hauptamtlichen Vorstände bzw. Geschäftsführer interpretiert werden. Denn insgesamt bleiben die Erhöhungen der Vergütungen im organisierten Sport hinter den Zuwächsen des durchschnittlich vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers in Deutschland zurück. Dies gilt für Tätigkeiten wie die Leitung der vereinseigenen Kindergärten, Kitas, Ganztagschulen und Kindersportschulen, die Leiter der Vereinsverwaltungen und die Sportbereichsleiter. Deren Zuwächse des Nominallohnes fallen geringer aus als die durchschnittlichen Steigerungen in Deutschland. Auch die Vergütungen für die Leistungspositionen im Sportstättenmanagement sowie für die Leitungen von Sportstudios und Schwimmbädern stagnieren (vgl. Abbildung 1).



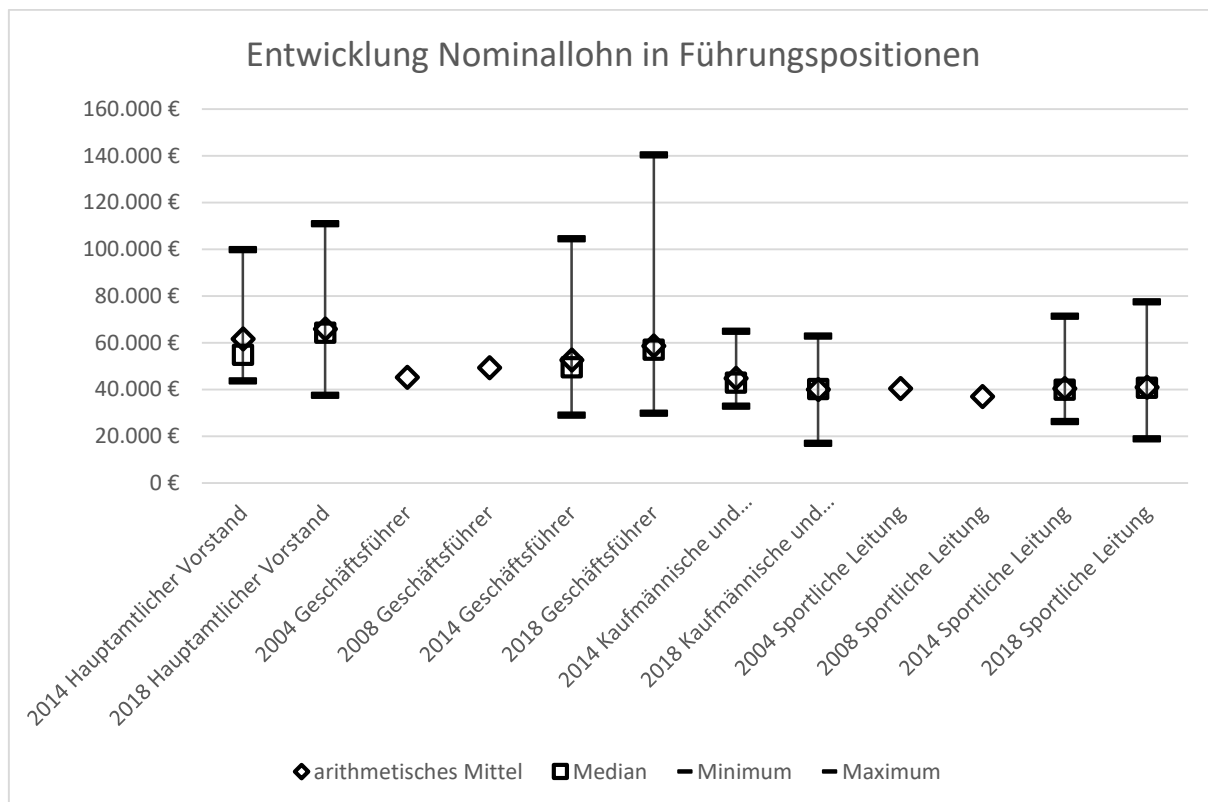


Abbildung 1: Entwicklung des Nominallohns bei Führungspositionen in Großsportvereinen

Auf der darunter liegenden Ebene, den Leitungspositionen, wurde im Vergleichszeitraum die Vergütungsspanne zum Teil deutlich gespreizt (vgl. Abbildung 2); der Abstand zwischen dem geringsten und höchsten Lohn innerhalb einer Beschäftigtengruppe ist im Zeitverlauf größer geworden. Diese „Spreizung“ der Lohnskala dürfte eine Folge der fehlenden tarifären Bindungen sein, da es keine Ecklöhne gibt, an denen sich orientiert werden kann. Während die Lohnskala in Deutschland in den vergangenen siebzig Jahren in fast allen Branchen eher „gestaucht“ wurde, indem es neben den prozentualen Anhebungen auch absolute Mindestanhebungen beziehungsweise Deckelungen bei hohen Löhnen gab, zeigt sich im nichttarifgebundenen Sport eine stärkere Spreizung. Verhandlungsgeschick und die Stärke der Nachfrage scheinen den erzielbaren Lohn zu determinieren, was implizit auch die ethische Frage nach der relativen Lohngerechtigkeit aufwirft: „gleicher Lohn für gleiche Arbeit!“ Die Stagnation in zwei Bereichen und die insgesamt moderate Gehaltsentwicklung weisen nicht darauf hin, dass eine Tendenz zur Veränderung des Vergütungssystems im Zeitverlauf gibt.

Auch die Gehaltsentwicklung in den ausführenden Positionen der Großsportvereine bleibt mit Ausnahme der ausführenden Tätigkeiten in Kindergärten, Kitas, Ganztagschulen und Kindersportschulen (Erzieher, Hilfskräfte) hinter der durchschnittlichen Entwicklung eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers in Deutschland zurück. Im Gegensatz zu den Führungs- und Leitungspositionen scheint sich jedoch eine Homogenisierung der Spannweite der Vergütungen abzuzeichnen (vgl. Abbildung 3). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese Tätigkeiten nur wenige branchenspezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern und somit branchenübergreifend Vergleiche der Vergütungshöhen möglich sind. Zudem ist auch ein branchenübergreifender Wechsel leichter, sodass das Arbeitskräfteangebot für die Sportvereine größer als in anderen Tätigkeitsfeldern ist. Andererseits werden nur wenig sport-spezifische Qualifikationen verlangt, was aus Arbeitnehmersicht den Wechsel in alternative Branchen leichter möglich macht. Damit bekommt der tarifgebundene Ecklohn zum Beispiel für Erzieherinnen implizit auch für die Sportvereine Bedeutung.



Das veränderte Verhältnis zwischen den Spitzenpositionen und der zweiten Führungsebene könnte als weiterer Hinweis auf eine Veränderung der Vergütungssysteme in Großsportvereinen interpretiert werden.

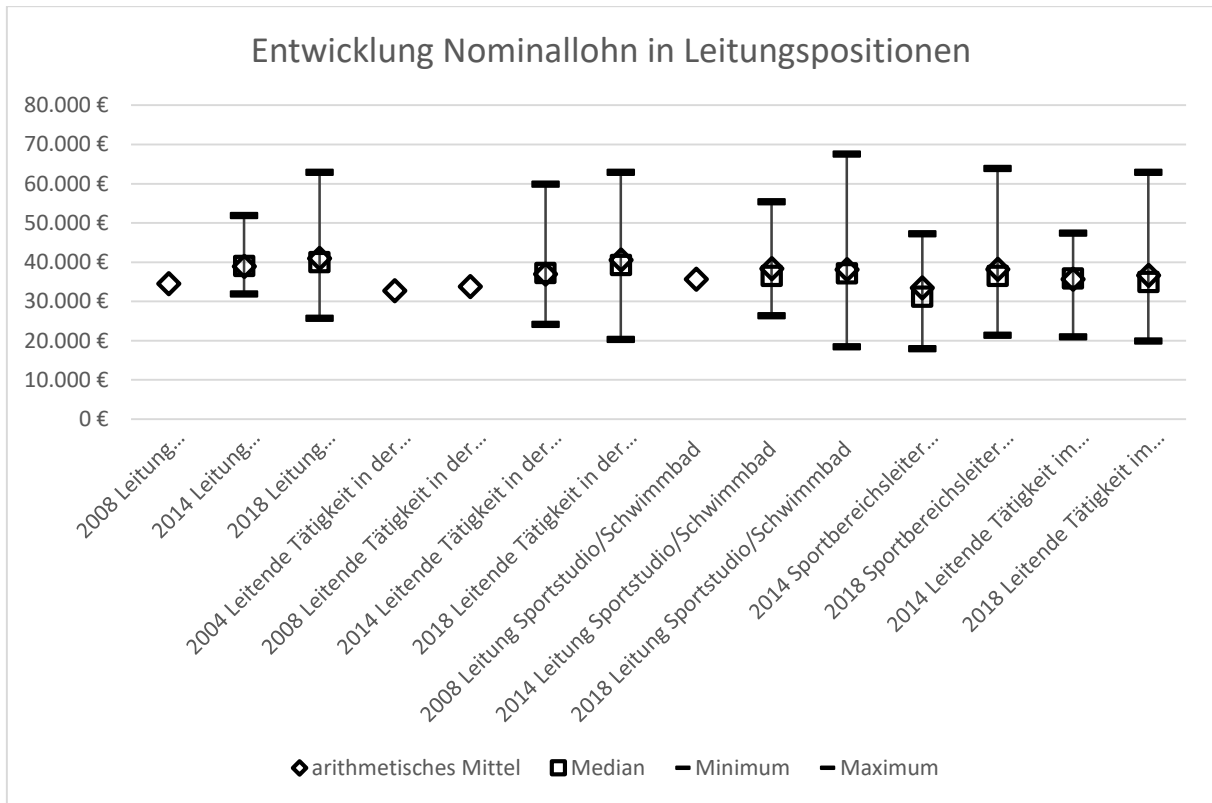


Abbildung 2: Entwicklung des Nominallohns bei Leitungspositionen in Großsportvereinen

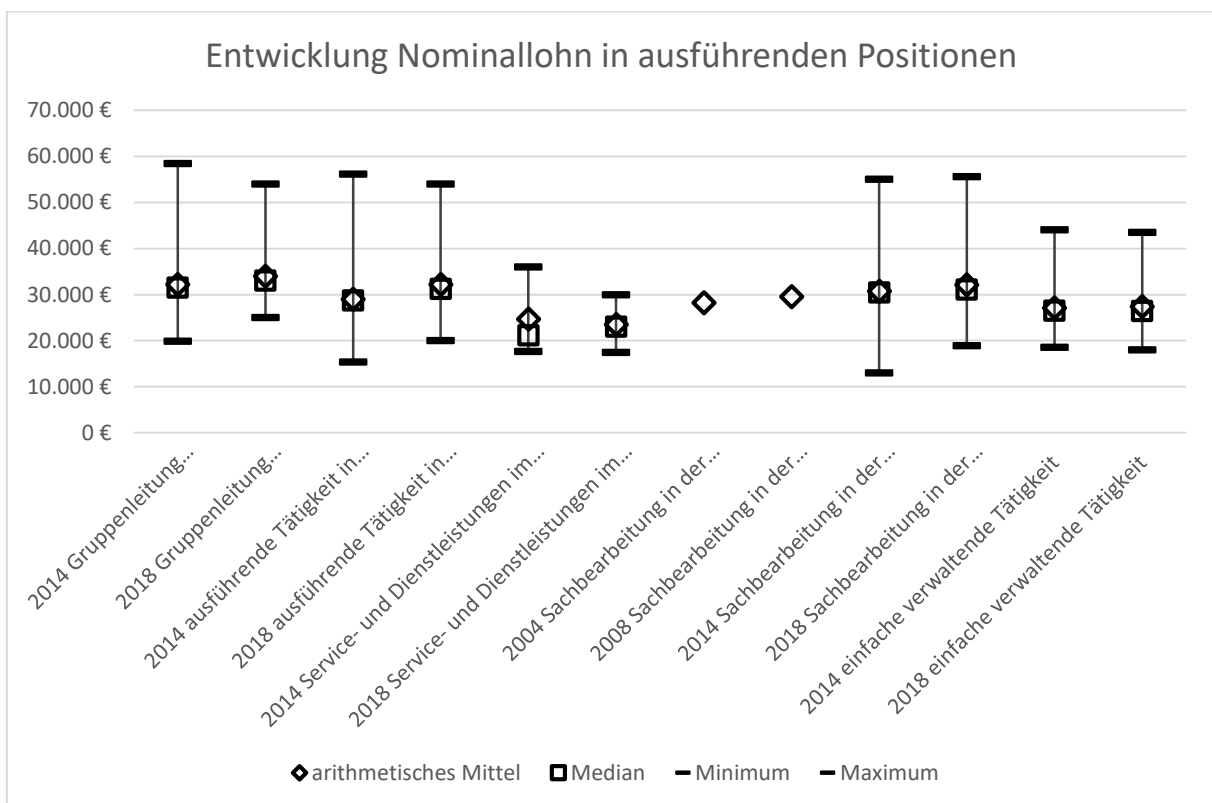


Abbildung 3: Entwicklung des Nominallohns bei ausführenden Positionen in Großsportvereinen

Zur Erklärung der beobachteten Veränderungen seit 2004 bzw. 2014 bei der Vergütung von Leitungspositionen und ausführenden Positionen in Großsportvereinen reichen derzeit einfache Angebots-Nachfrage-Modelle aus. Die Annahme einer Veränderung von Vergütungsstrukturen im Zeitverlauf ist für Großsportvereine entsprechend des methodologischen Prinzips von Occam's Razor (Thorburn, 1918) nicht notwendig. Da es außerhalb der Großsportvereine auf Vereinsebene keine nennenswerte hauptamtliche Beschäftigung gibt, muss der Gültigkeitsanspruch des Modells von Brandl et al. (2006) zur Erklärung von Entwicklungsdynamiken von Vergütungssystemen für Führungskräfte und gehobene Fachkräfte in NPOs für den im NPO-Sektor bedeutsamen Teil der rund 90.000 Sportvereine zurückgewiesen werden

#### 4.2 Hypothese II: Entwicklungsdynamik der Veränderung

Treiber der Veränderung sind nach Brandl et al. (2006) Transparenz, Konsistenz, Organisationswachstum, Rekrutierung und Leistungskomponenten, wobei Krisen der vorangegangenen Vergütungssysteme ursächlich sind. „Nachfolgende Vergütungssysteme können in diesem Zusammenhang oftmals als unmittelbare Reaktion der NPO auf bestehende Probleme mit vorangegangenen Vergütungssystemen verstanden werden“ (Brandl et.al., 2006, 369). Hierbei unterstellen die Autoren, dass sich das Vergütungssystem einer NPO frei gestalten lässt, was nur in einigen NPO-Branchen faktisch möglich ist. Angesichts der Einbindung in die Sportverbandsstrukturen sowie der Abhängigkeit von öffentlichen Subventionen ist dies für den organisierten Sport in vielen Tätigkeiten eher unrealistisch.

Daher verwundert es nicht, dass die Entwicklungsdynamik sich als eher gering erweist. Indikator hierfür ist die Entwicklung der Entgelte im Betrachtungszeitraum zwischen 2014 und 2018. Vergleicht man die Entwicklung der Reallöhne in den Tätigkeitsbereichen von Großsportvereinen mit der Entwicklung des Reallohns des durchschnittlichen vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers in Deutschland, dessen Bruttojahresgehalt sich 2018 auf 105,45% im Vergleich zu 2014 (=100%) belief (Statistisches Bundesamt, 2020), dann ergeben sich nur wenige durchschnittliche und überdurchschnittliche Verbesserungen (vgl. Tabelle 2).

Tätigkeitsbereiche mit			
Reallohneinbußen (<100%)	unterdurchschnittlichen Zuwächsen (100% bis 104%)	durchschnittlichen Zuwächsen (104% bis 107%)	überdurchschnittlichen Zuwächsen (>107%)
Kaufmännische und organisatorische Leitung	Hauptamtlicher Vorsitzender	Geschäftsführer	Sportbereichsleiter (Sportkoordinator)
Sportliche Leitung	Leitung Kindergarten, Kita, Ganztagschule, Kindersportschule	Leitende Tätigkeit in der Vereinsverwaltung	
Leitung Sportstudio, Schwimmbad	Gruppenleitung Kindergarten, Kita, Ganztagschule, Kindersportschule	Ausführende Tätigkeit in Kindergarten, Kita, Ganztagschule, Kindersportschule	
Leitende Tätigkeit im Sportstättenmanagement	Sachbearbeitung in der Verwaltung		
Service- und Dienstleistungen im Verein			
Einfach verwaltende Tätigkeit			

Tabelle 2: Tätigkeitsbereiche in Großsportvereinen im Vergleich zur Entwicklung des durchschnittlichen Reallohns

Interessant ist jedoch, bei welchen Tätigkeiten welche Effekte aufgetreten sind. So erscheint auf den ersten Blick eine Entwicklung widersprüchlich: Die größte Gehaltsentwicklung erreichen Sportbereichsleiter (Sportkoordinatoren), während alle anderen sportbezogenen Führungskräfte (Sportliche Leitung, Leitung Sportstudio/Schwimmbad und Leitende Tätigkeit im Sportstättenmanagement) sogar Reallohnseinbußen hinnehmen mussten. Nach der Kompetenzstruktur ist der Sportbereichsleiter auf derselben Ebene wie Leitung Sportstudio/Schwimmbad und Leitende Tätigkeit im Sportstättenmanagement angesiedelt (Jensen et.al. 2019, 2). Dies erklärt zumindest die Steigerung, während die Senkung der Reallöhne nicht nachvollziehbar ist. Das Gehalt der Leitung Sportstudio/Schwimmbad ist fast unverändert (2014: 38.351 €; 2018: 38.115 €) ebenso wie bei der Leitenden Tätigkeit im Sportstättenmanagement (2014: 35.718 €; 2018: 36.715 €). Hier hat die Position Sportbereichsleiter (Sportkoordinator) nur nachgezogen und das Gehaltsniveau dem der anderen Beschäftigten in diesem Bereich und auf dieser Ebene angepasst (2014: 33.473 €; 2018: 38.226 €). Bei der „Sportlichen Leitung“, also eine Ebene höher, war kein Nachholbedarf, sondern hier wurde eine geringe Gehaltsentwicklung durchgesetzt (2012: 40.541 €; 2018: 41.039 €). Auch andere Kennzahlen bestätigen, dass es sich eher um eine Anpassung und Homogenisierung der Gehälter handelt. Im Jahr 2014 betrug die Gehaltsspanne zwischen dem geringsten und höchsten Einkommen 7.068 € oder 21,1 %, im Jahr 2018 war sie absolut auf 4.324 € und relativ auf 11,8 % gesunken. In der sportlichen Leitung von Großsportvereinen ist also eine Stabilisierung der Entgeltstrukturen zu verzeichnen, wobei die Zuwächse unter dem Bundesdurchschnitt liegen. Auch dies ist nochmals ein Indikator dafür, dass nicht nur materielle, sondern auch immaterielle Gründe die Wahl des Arbeitsplatzes in NPO mitbestimmen.

Eine gegenteilige Entwicklung ist in der kaufmännischen Leitung festzustellen. Während hauptamtliche Vorsitzende und Geschäftsführer einen moderaten Anstieg ihrer Gehälter realisieren konnten und ein vergleichbares Gehalt wie in anderen Branchen erreichen, musste die nächste Ebene, die „Kaufmännische und organisatorische Leitung (Vereinsmanager)“ deutliche Gehaltseinbußen hinnehmen. Von 44.806 € im Jahr 2014 verringerte sich das durchschnittliche Gehalt auf 40.056 € im Jahr 2018, also um 4.750 € bzw. 10,6 %. Die vorliegende Untersuchung gibt zu den Gründen keinen Aufschluss, aber eine jüngst vorgelegte Studie zum Golfsport zeigt, dass sich insbesondere eine implizite Machtproblematik zeigt. Das Gehalt eines Clubmanagers, vergleichbar dem Vereinsmanager, liegt meist unter dem eines Geschäftsführers, hängt jedoch stark von den Befugnissen wie Budget- und Personalverantwortung ab (Falk, 2020, 193). Die unklare Tätigkeitsbezeichnung – und damit wahrscheinlich oft auch fehlende Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibung – führen zu einer großen Spannweite der Gehälter (17.136 € bis 63.000 €) und zu einer leichten Substituierbarkeit.

Überhaupt ist die Spannweite zwischen der geringsten und höchsten Vergütung innerhalb einer Tätigkeit sehr groß. Zum Beispiel beträgt sie bei „Geschäftsführern“ 110.500 € und das Entgelt liegt zwischen 30.000 € und 140.500 €. Der Geschäftsführer mit dem höchsten Gehalt verdient also das 4,6fache dessen, was ein Manager mit dem geringsten Gehalt erhält. Ein Grund dürfte in der nicht immer eindeutigen Begriffsbestimmung „Geschäftsführer“ liegen. Nach GmbHG (§§ 6, 35ff.) sind die Voraussetzungen und Befugnisse eines Geschäftsführers klar geregelt. Dagegen ist im Vereinsrecht nach §§ 26-32 der Vorstand mit seiner Geschäftsführung und Organeigenschaft beschrieben, so dass die Bezeichnung „Geschäftsführer“ relativ frei definierbar ist. Es können auch reine Titulargeschäftsführer sein, die noch nicht einmal die Rechte Leitender Angestellter (§ 5 Abs. 3 BetrVG) wie Einstellung und Entlassung, Generalvollmacht oder Prokura und die Wahrnehmung wichtiger Aufgaben haben. „Da Vergütungen immer auch an die Rechte und Pflichten einer Tätigkeit gebunden sind, können sie bei Titulargeschäftsführern niedrig sein.“

### 4.3 Hypothese III: Treiber des Vergütungssystems

Nach Brandl et al. (2006, 364-369) führen Krisen als Treiber von einem personenzentrierten über ein funktionszentriertes zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem. Die in den Abbildungen 1 bis 3

dargestellten Entwicklungen können nur in sehr begrenztem Maße als Hinweis auf eine Veränderung von einem personenzentrierten zu einem funktionszentrierten beziehungsweise zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem interpretiert werden. Eine größere Spanne der Vergütungen bei gleichzeitig konstantem Minimum wie sie bei den hauptamtlichen Vorständen sowie den Geschäftsführern zu beobachten war, könnte auf eine stärkere Berücksichtigung von individuellen Leistungsanteilen hindeuten. Allerdings finden sich derartige Entwicklungen weder auf der zweiten Führungs- noch auf der Leitungsebene.

Betrachtet man die einzelnen Leistungsgruppen (Jensen et al., 2019, 3) separat, so zeigen sich in den ausführenden Tätigkeiten und Leitungspositionen wahrscheinlich eher Auswirkungen des Rekrutierungsverhaltens. Bei den „Mitarbeitern in ausführenden Positionen“ ist das Minimum bei allen Tätigkeiten zwischen 2014 und 2018 angestiegen. Gehen wir von der kaum widerlegbaren Annahme aus, dass es keine Nominallohnsenkungen bei bestehenden Arbeitsverhältnissen gibt, so dürften die jeweils unteren Vergütungsgruppen einer Tätigkeit von Einsteigern („new joiners“) besetzt werden. Bei den „ausführenden Tätigkeiten“ werden kaum sportvereinspezifische Qualifikationen verlangt, so dass die dort Beschäftigten weitgehend über unspezifische Qualifikationen („unspecific qualifications“) im Sinne von Becker verfügen (Becker 1993). Diese Kompetenzen sind nicht fach- oder betriebsgebunden, weshalb sie den einzelnen Arbeitnehmer flexibler machen und vornehmlich ihm zugutekommen. Die Beschäftigten in ausführenden Tätigkeiten haben aufgrund ihrer branchenunspezifischen Tätigkeitsmöglichkeiten ebenfalls eine starke Verhandlungsmacht, ähnlich wie die Führungskräfte – wenn auch aus anderen Gründen.

Auf der mittleren Ebene, den „Leitungspositionen“, zeigt sich ein anderes Bild. Hier gibt es die größten Steigerungen und auch die einzigen Nominallohnsenkungen. Auf dieser zweiten Führungsebene stagniert der Durchschnittsverdienst bei sinkenden Minimumwerten. Dies könnte darin begründet liegen, dass sich erst in den letzten Jahren eine Ausdifferenzierung zwischen der Führungsebene und der Leitungsebene vollzogen hat. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Leitungsebene stießen durch Aufgabenübernahme beziehungsweise Aufgabenübertragung in die zweite Führungsebene vor, ohne dass sich die zunächst in adäquater Weise in ihren Vergütungen niederschlug. Für eine solche Entwicklung spricht zudem die relativ gute Gehaltsentwicklung im Tätigkeitsbereich der Sportkoordinatoren sowie der leitenden Tätigkeiten in der Vereinsverwaltung, die die Tätigkeitslücke derer füllen, die in die Führungsebene aufgerückt sind. Die deutliche Absenkung des Minimums von 2014 bis 2018 bei der „kaufmännischen und organisatorischen Leitung (Vereinsmanager)“ dürfte ihre Ursachen zum einen in dem unklaren Berufsbild und zum anderen in den unspezifischen Qualifikationsanforderungen haben. Sportspezifische Qualifikationen dürften selten explizit ausgewiesen und gefordert werden. Daher kann bei der Rekrutierung aus einem großen Pool kaufmännisch Qualifizierter zurückgegriffen werden. Zudem gibt es derzeit nach dem HRK-Hochschulkompass 54 Studiengänge „Sportmanagement“ (abgerufen am 20.01.2021), sodass ein erhebliches Arbeitskräfteangebot mit spezifischen betriebswirtschaftlichen Qualifikationen Stellen im Sport sucht.

Insgesamt spricht deutlich mehr für eine funktionale Ausdifferenzierung in Kombination mit der Wahrung einer etablierten Führungsspanne bei Zuwachs an Mitarbeitern als für eine revolutionäre Veränderung des Vergütungssystems. Trotzdem lassen sich unterschiedliche strukturelle Entwicklungen insbesondere zwischen den kaufmännischen und den sportbezogenen Tätigkeiten erkennen. Ursächlich hierfür dürften insbesondere die unterschiedlichen Rekrutierungswege und Rekrutierungsmöglichkeiten sein. Während bei den betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten sowohl auf den großen Pool der kaufmännisch Qualifizierten zurückgegriffen werden kann und zudem auch viele sportbetriebswirtschaftlich Qualifizierte auf den Arbeitsmarkt drängen, dürften die Rekrutierungsmöglichkeiten für Sportqualifizierte deutlich schwieriger sein. Außerdem besteht bei vielen Verwaltungstätigkeiten immer auch ein impliziter Wettbewerb mit den Ehrenamtlichen, die aufgrund ihrer Kompetenzen solche Tätigkeiten übernehmen können.

Die Steigerungen der Vergütungen bei den sportlich Qualifizierten insbesondere der zweiten und dritten Ebene sind einerseits auf Harmonisierungsbestrebungen bei den Vergütungen zurückzuführen. Andererseits kann die aus dem Insider-Outsider-Modell von Lindbeck und Snower (1989) bekannte unterschiedliche Wertigkeit von Arbeitssuchenden und Arbeitsbesitzern zum Tragen kommen. Häufig rekrutieren sich diese Personen aus bereits im Verein Tätigen wie ehemaligen Sportlern oder Trainern. Sie sind damit „Insider“, denen es im Sinne der Transaktionskostentheorie gelingt, die von der Organisation gesparten Such- und Überwachungskosten in Gehaltsbestandteile zu verwandeln. Da die Abwicklung von Transaktionen über den Markt Institutionenkosten, vor allem Fluktuationskosten verursacht, können Insider zudem oft ein höheres Lohnniveau gegen ein potenzielles Fallen durch den Rückgriff auf das Angebot am Arbeitsmarkt verteidigen. Diese Transaktionskosten spalten den Arbeitsmarkt und rufen Interessengegensätze zwischen Insidern als Arbeitsplatzbesitzern und Outsidern als Arbeitssuchenden hervor. Die sportlich Tätigen mit „Stallgeruch“ können ihre sportspezifischen Kompetenzen höher vergüten lassen, während Outsider auch durch Unterbieten der Insiderlöhne die Arbeitsplätze nicht erhalten. Als Treiber des Vergütungssystems dürften also keine Krisen, die durch die fehlende Anpassungsfähigkeit des jeweiligen Vergütungssystems hervorgerufen werden, entscheidend sein. Sondern es sind vor allem externe Faktoren, die sich in unterschiedlichen Rekrutierungsmöglichkeiten mit den entsprechenden Transaktionskosten niederschlagen. Auch die Harmonisierung der Vergütungen auf derselben Hierarchieebene scheint ein (interner) Treiber zu sein.

## 5 Diskussion und Limitationen

Der Begriff „Vergütungssysteme in deutschen Großsportvereinen“ assoziiert, dass es ausgeklügelte, tarifanalogue Vergütungssysteme wie in größeren Unternehmen gäbe. Dies ist jedoch eine falsche Annahme, da der organisierte Sport fast ausschließlich aus Kleinst- und Kleinbetrieben besteht. Es gibt unterschiedliche Definitionen, was ein Kleinst- und ein Kleinunternehmen sind. Bezogen auf die Beschäftigtenzahl haben Kleinstbetriebe regelmäßig weniger als fünf Arbeitnehmer (§ 1 BetrVG), bis zu neun Beschäftigte (Europäische Kommission 2003) oder bis zu durchschnittlich zehn Arbeitnehmer im Jahr (§§ 267, 267a, 293 HGB; BilRUG). Kleinbetriebe beschäftigen nicht mehr als 50 wahlberechtigte Arbeitnehmer (BetrVG, HGB, BilRUG) oder bis zu 49 Beschäftigte (Europäische Kommission). Weiteres Kriterium sind die Umsatzerlöse. Kleinstbetriebe haben bis zu 2 Millionen € Umsatz pro Jahr (Europäische Kommission) beziehungsweise bis zu 700.000 € Umsatz (HGB, BilRUG). Bei Kleinbetrieben sind es bis zu 10 Millionen € Umsatz pro Jahr (Europäische Kommission) beziehungsweise bis zu 12 Millionen € pro Jahr (HGB, BilRUG). Legt man den ausgewiesenen „Jahresetat“ zugrunde, dann sind „rund die Hälfte der Vereine des Freiburger Kreises Kleinst- und die andere Hälfte Kleinbetriebe (Jensen et.al. 2019, 6). Damit dürften viele Ansätze und Konzepte, wie sie in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden, kaum anwendbar sein, weil in Sportvereinen die Prozesse, Abläufe und Rollen wenig formalisiert und differenziert sind (Horch et.al. 2014, 203). Dies gilt insbesondere für die Lohn- und Vergütungspolitik, die selbst von der sportbetriebswirtschaftlichen Forschung bisher kaum beachtet wurde. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass es im Sport deutlich mehr Teilzeitbeschäftigungen, befristete Beschäftigungsverhältnisse und geringfügige Beschäftigung als in der gewerblichen Wirtschaft gibt (Weber et.al. 1993; Meyer & Ahlert 2000). Insofern ist der Begriff von „Vergütungsstrukturen“ eher vorsichtig zu benutzen.

### 5.1 Diskussion der Erkenntnisse

Brandl et al. (2006, 364-369) gehen von einer als idealtypisch angenommene Entwicklung von Vergütungssystemen in NPOs von einem personen- über ein funktions- hin zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem aus. Für eine derartige Entwicklung finden sich in deutschen Großsportvereinen aktuell nur wenige Anhaltspunkte. Diese lassen sich zudem sparsamer mit einfachen Marktgleichgewich-

ten erklären. Insgesamt dürfte dieses Modell eher geeignet sein, um die Vergütungsstrukturen im Phasenzyklus einer Non-Profit-Organisation zu erklären, in der zunächst Vergütungen mangels präziser Vergleichskennzahlen von beiden Vertragsparteien ausgehandelt werden und mit zunehmender Stellenanzahl dann zu funktionsbezogenen Vergütungen übergeht. In der Diskussion ihrer Ergebnisse neben Brandl et al. Bezug auf das Entwicklungsmodell zu den Phasen einer Organisation nach Glasl & Lievegood (1993), was die vorliegende Einschätzung stützt (Brandl et al., 2006, 370f.). Für die Analyse der Vergütungsstrukturen in einer Branche ist dieses Vorgehen nicht geeignet. Daher muss davon ausgegangen werden, dass die Entwicklung von Vergütungssystemen im Vereinssport anderen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen folgt als dies bislang durch Brandl et al. (2006) für NPOs postuliert wurde. Es geht um die Frage, welcher Zusammenhang zwischen Veränderungen in der Non-Profit-Organisation und der Umgestaltung der (Vergütungs-)Systeme besteht (Jäger & Beyer, 2007, 62-69).

Vergütungssysteme im Vereinssport scheinen sich den NPO-Modellannahmen von Brandl et al. (2006) zu entziehen. Sie erscheinen robust auf die Zunahme individueller Vergütungsvereinbarungen, auf ein Organisationswachstum und die damit verbundene Ausdifferenzierung von Hierarchieebenen und auf die notwendige Rekrutierung von Spezialisten zu reagieren. Hierzu gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze:

Zunächst einmal scheint die postulierte leistungszentrierte Vergütung für NPO insgesamt nicht angemessen zu sein, weshalb sich auch keine entsprechenden Implementierungen finden lassen (Brandl et al. 2006, 368). Im organisierten Sport wird dies noch deutlicher. Die Generierung der Einnahmen erfolgt vor allem aus Mitgliedsbeiträgen und Subventionen der öffentlichen Hand; dies harmonisiert nicht mit Leistungslöhnen. Während Leistungslöhne äußerst flexibel in Abhängigkeit von Auslösemomenten sind, sind die Einnahmen relativ starr und eher das Ergebnis geschickter Verhandlungen als betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Zudem sind die klassischen Auslösemomente wie Gewinnsteigerungen in gemeinnützigen Organisationen allein aus ethischen Gründen nicht zu implementieren.

Dies leitet über zu den spezifischen Organisationsmerkmalen von Sportvereinen, die sich deutlich von denen der gewerblichen Wirtschaft unterscheiden. Sportvereine stellen an den Interessen und Erwartungen ihrer Mitglieder orientierte Güter bereit. An der Entscheidung zur Verwendung der durch Mitgliedsbeiträge, Zuschüsse und ehrenamtliche Arbeit generierten Ressourcen können sich alle Mitglieder beteiligen. Die Mitglieder entscheiden nicht nur über die Mittelverwendung, sondern sind auch entscheidend an der Mittelherkunft beteiligt. Durch Mitgliedsbeiträge tragen alle Mitglieder zur Ressourcenpoolung bei und einige schaffen zudem durch ihr ehrenamtliches Engagement weitere Ressourcen. Im Unterschied zu anderen Interessenorganisationen (Schimank, 2002), werden die bereitgestellten Güter in erster Linie von den Mitgliedern selbst konsumiert, aufkommende Ziel-Interessen-Divergenzen werden vorwiegend erfolgreich bearbeitet (Klenk & Nagel, 2012). Die daraus resultierende starke Innenorientierung führt zu einer stabilen Bedarfswirtschaft für die Mitglieder.

Diese Organisationsstrukturen scheinen auch Auswirkungen auf die Entwicklung der Vergütungsstrukturen zu haben. Aufgrund fehlender Wettbewerbsorientierung dürfte es vorrangig um eine von den Mitgliedern akzeptiertes Niveau der Güterbereitstellung gehen. Die bereits an anderen Stellen festgestellte Bedeutung nichtmonetärer Größen für die Leistungsbereitschaft wird hierdurch nochmals transparent. Die Vergütungsentscheidungen von Mitarbeiterinnen scheinen sich stärker an einer zufriedenstellenden Vergütungshöhe im Sinne von Simon (1955, 1978) als an einer marktadäquaten Höhe zu orientieren. Gründe dafür könnten sein, dass viele Mitarbeiter nicht nur die Ziele der Interessenorganisation teilen, sondern dieser zudem ehrenamtlich verbunden sind. Gleichzeitig dämpft die soziale Interaktion mit ehrenamtlich Engagierten in gemeinsamen Projekten und Vorhaben die Ausbeutung der Organisation für individuelle materielle Präferenzen. Es ist nicht untypisch, dass sogar Personalunion herrscht, also Hauptamtliche abends zum Beispiel noch als Trainer ehrenamtlich tätig

sind. Auch hierdurch entsteht in Sportvereinen eine hohe Dichte an sozialer Kontrolle. Bei Verstößen gegen die Organisationskultur drohen dem einzelnen hohe soziale Kosten.

Wie gezeigt wurde, kann auf der Seite der sportlichen Leitung durchaus Insiderverhalten festgestellt werden, was einerseits zu einer Harmonisierung der Vergütungsstrukturen führen kann. Andererseits könnte damit auch der Schaffung neuer hauptamtlich besetzter Positionen seitens des Managements Vorrang vor der Erhöhung der Vergütung der bisherigen Arbeitnehmer eingeräumt worden sein. Dieses alles deutet darauf hin, dass es sich hauptsächlich zunächst um personenbezogene Entscheidungen handelt. Unterstrichen wird dies dadurch, dass vor allem in den sportbezogenen Tätigkeiten eine Stauung der Vergütungsskala festzustellen ist. Dies deutet auf eine große Verhandlungsmacht der Personen in diesen Tätigkeiten hin, weil Arbeitgeber aus Ersparnisgründen und Leistungsanreizen eher eine Spreizung der Vergütungsskala anstreben.

Letztlich finden sich in Großsportvereinen nur schwache Merkmale dafür, dass sich Vergütungssysteme (Makroebene) substanziell weiterentwickelt haben. Gleiches gilt notwendiger Weise auch für die Kontexthypothese in der die Entwicklungstreiber enthalten sind. Dagegen können eine Reihe von strukturellen Gründen herangezogen werden, die gegen eine Veränderung bestehender Aggregationsregeln sprechen, sodass die bisherigen Phänomene auf Makroebene weiter zu beobachten sind.

Die für NPO postulierten Treiber haben es in Großsportvereinen seit 2014 nicht vermocht, eine grundsätzliche Veränderung des Vergütungssystems herbeizuführen. Dies kann entweder daran liegen, dass die von den Treibern ausgehenden Veränderungen von anderen bislang modellexogenen Faktoren überlagert wurden oder die postulierten Treiber tatsächlich keine Wirkung auf das Vergütungssystem ausgeübt haben. Die von Brandl et al. (2006) als Krisensymptome des personenzentrierten Vergütungssystems charakterisierten Merkmale wie Verlust der Transparenz durch ad-hoc-Einzelfallentscheidungen insbesondere bei Organisationswachstum und Ausdifferenzierung organisationaler Rollen, die Einführung weiterer Führungsebenen und die Einstellung von Spezialisten lassen sich in Großsportvereinen ebenso beobachten, wie eine Konkurrenzsituation mit anderen Bewegungsanbietern, ohne dass dies bislang zu einer deutlichen Veränderung des Vergütungssystems geführt hat.

Die vorgelegten Befunde deuten zudem darauf hin, dass eine analytische Kategorie, die sich der Nichtverteilungsbeschränkung („Non-Distribution Constraint“) bedient, um zwischen Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen zu unterscheiden, für die Beschreibung der Entwicklung von Vergütungssystemen entweder generell nicht geeignet ist oder weiterer Differenzierungen bedarf (ebenfalls kritisch Valentinov, 2008). Die vorgelegten Daten für deutsche Großsportvereine stützen in weit stärkerem Maße eine Orientierung an den Praktiken des organisationalen Feldes, in dem Austauschplattformen wie der Freiburger Kreis e. V. im Falle von Großsportvereinen zur Herausbildung und Verbreitung feldtypischer Handlungsmuster maßgeblich beitragen, als eine Orientierung an outputorientierten Wettbewerbsmodellen.

## 5.2 Zusammenfassung

Mit dem vorliegenden Beitrag wurde erstmals der Versuch unternommen, die Entwicklung der Vergütungssysteme der für die Beschäftigungswirkung im organisierten Sport zentralen Großsportvereine zu analysieren. Dies erfolgte vor dem Hintergrund des von Brandl et al. (2006) entwickelten Modells zur Transition von Vergütungssystemen in NPOs von einem personen- über eine funktions- hin zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem sowie unter Rückgriff auf den klassischen Makro-Mikro-Makro-Erklärungsansatz. Die Daten aus vier Befragungen deutscher Großsportvereine in den Jahren 2004 (n=46), 2008 (n=46), 2014 (n=67) und 2018 (n=85) erbrachten nur sehr schwache Hinweise auf die Gültigkeit des von Brandl et al. (2006) für NPOs postulierten Entwicklungsmodells für Vergütungssysteme sowie für die Wirkung der Treiber dieser Entwicklung. Zudem ließen sich alle Befunde, die mit dem Modell vereinbar waren, durch Marktgleichgewichte sparsamer erklären. Die vorgefundene sehr

stabile Situation von Vergütung(ssystem)en in Großsportvereinen führen wir auf die Charakteristik von (Groß-)Sportvereinen sowie auf die Orientierung dieser im eigenen organisationalen Feld zurück.

## Literatur

- Adler, M. (1985). Stardom and Talent. *American Economic Review*, 75(1), 208-212.
- Akerlof, G.A. & Yellen, J.L. (1990). The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *Quarterly Journal of Economics*, 105(2), 255-283.
- Albuquerque, A.M. (2013). Do Growth-Option Firms Use Less Relative Performance Evaluation?. *Accounting Review*, 89(1), 27-60.
- Armstrong, C.S., Larcker, D.F., Ormazabal, G. & Taylor, D.J. (2013). The relation between equity incentives and misreporting: The role of risk-taking incentives. *Journal of Finance Economics*, 109(2), 327-350.
- Azmat, G. & Möller, M. (2009). Competition among contest. *RAND Journal of Economics*, 40(4), 743-768.
- Backes-Gellner, U., Lazaer, E.P & Wolff, B. (2001): Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Barnard, C. I. (1938) The Functions of the Executive. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1948) Organization and Management. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Becker, G. S. (1993) Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3rd Edition. Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1992). The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 336-350.
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155-176.
- Berber, N., Morley, M.J., Slavic, A. & Poor, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1661-1689.
- Berger, J. & Nieken, P. (2016). Heterogeneous Contestants and the Intensity of Tournaments: An Empirical Investigation. *Journal of Sports Economics*, 17(7), 631-660.
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2017). Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 11. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Booth, R. (2004). Labor Market Intervention, Revenue Sharing, and Competitive Balance in the Australian Football League, 1897-2002. In R. Fort & J. Fize (Hrsg.), *International Sports Economics Comparisons* (S. 319-336). Westport: Praeger.
- Brandl, J., Güttel, W.H., Konlechner, S., Beisheim, M., von Eckardstein, D. & Elsik, W. (2006). Entwicklungsdynamiken von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20(4), 356-374.
- Breuer, C., Wicker, P. & Orłowski, J. (2017). *Bundes- und mischfinanzierte Trainer im deutschen Spitzensport - Standortbedingungen und Migrationsanalyse*. Hellenthal: Strauß.
- Brook, S.L. (2019). The National Football League payroll cost function and labor market institutional changes. *Managerial and Decision Economics*, 40(8), 1016-1022.
- Cachay, K., Thiel, A. & Meier, H. (2001). *Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt: eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden*. Schorndorf: Hofmann.
- Chen, C.X., Williamson, M.G. & Zhou, F.H. (2012). Reward System Design and Group Creativity: An Experimental Investigation. *Accounting Review*, 87(6), 1885-1911.
- Coleman, J.S. (1986). Social Theory, Social Research, and a Theory of Action. *American Journal of Sociology*, 91(6), 1309-1335.
- Connelly, B.L., Tihanyi, L., Crook, T.R. & Gangloff, K.A. (2014). Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions. *Journal of Management*, 40(1), 16-47.
- Dalton, G.W., Thompson, P. & Price, R. (1977). The four stages of professional careers. A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 6(1), 19-42.



- Deutscher, C., Frick, B., Gürtler, O. & Prinz, J. (2013). Sabotage in Tournaments with Heterogeneous Contestants: Empirical Evidence from the Soccer Pitch. *Scandinavian Journal of Economics*, 115(4), 1138-1157.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Driver, M.J. (1982). Career concepts. A new approach to career research. In R. Katz (Hrsg.), *Career Issues in Human Resource Management* (S. 5-17). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Drost, U. (2007). Performance Management in Nonprofit-Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(1), 70-75.
- Edmans, A., Gabaix, X. & Jenter, D. (2017). Executive Compensation: A Survey of Theory and Evidence. *European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 514/2016*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2992287>
- Ehrenberg, R.G. & Bognanno, M.L. (1990). The Incentive Effects of Tournaments Revisited: Evidence from the European PGA Tour. *Industrial and Labor Relation Review*, 43(3), 74-88.
- EU-Kommission (2003). Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG).
- Falk, R. (2020) Golfmanagement in Deutschland. Bonn: Köllen.
- Falk, R. & Thieme, L. (2017). Entwicklung von Vergütungsstrukturen in Großsportvereinen. In T. Pawlowski & M. Fahrner (Hrsg.), *Arbeitsmarkt und Sport - eine ökonomische Betrachtung* (S. 135-153). Schorndorf: Hofmann.
- Fernie, S. & Metcalf, D. (1999). It's not what you pay. It's the way that you pay it - and that's what gets the results: Jockey's pay and performance. *Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 13(2), 385-411.
- Frank, R.H. & Cook, P.J. (1995). *The winner-take-all society: Why the few at the top get so much more than the rest of us*. New York: Penguin.
- Frick, B., Pietzner, G. & Prinz, J. (2007). Career Duration in a Competitive Environment: The Labor market for Soccer Players in Germany. *Eastern Economic Journal*, 33(3), 429-442.
- Garner, J., Humphrey, P.R. & Simkins, B. (2016). The business of sport and the sport of business: A review of the compensation literature in finance and sports. 47(October), 197-204.
- Glasl, F. & Lievegoed, B. (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung: wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. 3. Aufl., Bern: Haupt.
- Gmür, M. (2019). Strategisches Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. *PERSONAL-quarterly*, 71(1), 20-26.
- Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(5), 221-251.
- Grabner, I. (2014). Incentive System Design in Creativity-Dependent Firms. *Accounting Review*, 89(5), 1729-1750.
- Grove, W., Jetter, M. & Papps, K.L. (2018). Career Lotto: Labor Supply in Winner-Take-All Markets. *IZA Discussion Paper No. 12012*,
- Hallock, K.F. (2000). Compensation in nonprofit organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19
- Hart, O. & Moore, J. (1999). Foundations of Incomplete Contracts. *Review of Economic Studies*, 66(1), 115-138.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1994) Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung, Schorndorf: Hofmann.
- Horch, H.-D., Schubert, M. & Walzel, S. (2014) Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler.
- Jäger, U. & Beyes, T. (2007) Leistungsorientierte Vergütung in Nonprofit-Organisationen? Weiterführende Diskussion des Artikels von Brandl et al. zur ‚Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen‘. In: German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. 21. Jg., Nr. 1, 62-69.

- Jensen et. al. (2019) Vergütungsstrukturen der Mitgliedsvereine des Freiburger Kreises. Abschlussbericht für die beteiligten Vereine. Koblenz.
- Kahn, L.M. (1993). Managerial Quality, Team Success, and Individual Player Performance in Major League Baseball. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(3), 532-547.
- Kahn, L.M. (2000). The sports business as a labor market laboratory. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 75-94.
- Klenk, C. & Nagel, S. (2012). Sportvereine als Interessenorganisationen?! - Ursachen und Auswirkungen von Ziel-Interessen-Divergenzen in freiwilligen Sportorganisationen. *Sport und Gesellschaft*, 9(1), 3-37.
- König, W. (2018.) Potenzieller Sprengsatz: Die sozialpolitischen Bestimmungen des Lissabon-Vertrages und ihre Auswirkungen auf den Sport. In: Mittag, J. (Hrsg.) Europäische Sportpolitik. Schriftenreihe des Arbeitskreises Europäische Integration e.V. Band 82. Baden-Baden, 217-232.
- Kosiol, E. (1962): Leistungsgerechte Entlohnung. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Lazear, E.P. & Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-865.
- Li, X. (2020). Literature Review of Executive Compensation. *Journal of Service Science and Management*, 1(13), 153-167.
- Lindbeck, A. & Snower, D.J. (1985). Explanations of Unemployment. *Oxford Review of Economic Policy*, 1(2), 34-59.
- Lindbeck, A. & Snower D.J. (1989). Macroeconomic Policy and Insider Power. *American Economic Review*, 79(2), 370-376.
- Maas, V.S. & Rinsum, M.v. (2013). How Control System Design Influences Performance Misreporting. *Journal of Accounting Research*, 51(5), 1159-1186.
- March, J. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McCall, J.J. (1970). Economics of Information and Job Search. *Quarterly Journal of Economics*, 84(1), 113-126.
- Meyer, B. & Ahlert, G. (2000) Die ökonomischen Perspektiven des Sports. Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft Band 100. Schorndorf: Hofmann.
- Miller, D.C. & Form, W.H. (1951). *Industrial Sociology*. New York: Harper.
- Narca, M. (2011). Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France. *Applied Economics*, 43(3), 313-326.
- Neale, W. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1-14.
- Nyberg, A.J., Maltarich, M.A., Abdulsalam, D., Essman, S.M. & Cragun, O. (2018). Collective Pay for Performance: A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(6), 2433-2472.
- O'Roark, J.B., Wood, W.C. & Demblowski, B. (2012). Tournament Chasing NASCAR Style: Driver Incentives in Stock Car Racing's Playoff Season. *Eastern Economic Journal*, 38(1), 1-17.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*, Boston & New York: Houghton, Mifflin and Company.
- Prinz, J. & Weimar, D. (2016). Märkte I - Spielermärkte. In C. Deutscher, G. Hovemann, T. Pawlowski & L. Thieme (Hrsg.), *Handbuch Sportökonomik* (S. 179-195). Schorndorf: Hofmann.
- Richter, R. & Furubotn, E.G. (2003). *Neue Institutionenökonomik*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rogerson, R. (2006). Search-Theoretic Models of the Labor Market: A Survey. *Journal of Economic Literature*, 63(December), 959-988.
- Rosen, S. (1981). The Economics of Superstars. *American Economic Review*, 71(5), 845-858.
- Rosen, S. & Sanderson, A. (2001). Labour Markets in Professional Sports. *Economic Journal*, 111(469), 47-68.
- Ruhm, C.J. & Borkoski, C. (2003). Compensation in the nonprofit sector. *Journal of Human Resources*, 38, 992-1021.

- Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1997). *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. Manchester: Manchester Univ. Press.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organization and the career: a conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schimank, U. (2002). Organisationen: Akteurskonstellationen - korporative Akteure - Sozialsysteme. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 54(Sonderheft 42), 29-54.
- Schimank, U. (2005). *Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis*. Münster: Hofmann.
- Schlesinger, T. & Nagel, S. (2012). Personalmanagement im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management im Sport: betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie* (S. 177-211). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H.A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*, 68(2), 1-16.
- Simon, H.A. (1966). Perspektiven der Automation für Entscheider. Quickborn.
- Simon, H.A. (1981). Entscheidungsverhalten in Organisationen. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie (Original: Models of bounded rationality. Cambridge, Mass)
- Simon, H.A. & March, J.G. (1966). Organizations. New York: Wiley.
- Simon, H.A. & March, J.G. (1976). Organisation und Individuum. Wiesbaden: Gabler.
- Statistisches Bundesamt (2019). Verdienste und Arbeitskosten 2018. Nettoverdienste - Modellrechnung. Fachserie 16 Reihe 2.5, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2020). Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste, Zeitreihe. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/Tabellen/liste-bruttomonatsverdienste.html?nn=206696>, Zugriff am 03.11.2020.
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper.
- Taylor, B.A. & Trogdon, J.G. (2002). Losing to win: Tournament incentives in the National Basketball Association. *Journal of Labor Economics*, 20(1), 23-41.
- Theuvsen, L. (2004). Doing Better While Doing Goods: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit-Organizations. *Voluntas*, 15(2), 115-136.
- Thiel, A., Meier, H. & Cachay, K. (2006). *Hauptberuflichkeit im Sportverein*. Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, A. & Meier, H. (2005). Besonderheiten der Personalführung in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 15-29). Schorndorf: Hofmann.
- Thieme, L. (2012). Effizienzverzicht durch Ehrenamt - Ist die Absorption von Hauptamtlichkeit in Sportvereinen funktional? *Sport und Gesellschaft*, 9(2), 161-192.
- Thorburn, W.M. (1918). The Myth of Occan's Razor. *Mind*, 27(3), 345-353.
- Trosien, G., Ratz, M. & Hattemer, R. (2017). *Die Sportmanager in der Sportbranche*. Bad Homburg: accadis Hochschule.
- Trosien, G., Ratz, M. & Hattemer, R. (2019). *Die Sportmanager in Deutschland. Karrieren in einer Querschnittsbranche*. Bad Homburg: accadis Hochschule.
- Valentinov, V. (2008). The economics of the non-distribution constraint: A critical reappraisal. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(1), 35-52.
- Wallrodt, S. & Thieme, L. (2019). The role of sports volunteering as a signal in the job application process. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 255-275.
- Weber, W., Schnieder, C., Kortlüke, N. & Horak, B. (1993). Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft Band 81. Schorndorf: Hofmann